Inclusief Herontwerp van Werk 2.0:

Duurzaam inzetbaar maken en houden vraagt om creativiteit

Het Centrum voor Inclusieve Arbeidsorganisaties (CIAO) introduceert een vernieuwde versie van de methode Inclusief Herontwerp van Werk. IHW 2.0 is vraaggericht en focust op de knelpunten op HR-gebied van werkgevers. IHW 2.0 is daarmee niet langer alleen gericht op inclusie van mensen uit de doelgroep Banenafspraak, maar op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers.

TEKST | DIEDERIK WIEMAN

Werk is de afgelopen decennia ingrijpend veranderd. En daarmee ook de eisen die aan werknemers gesteld worden. Vroeger produceerden we vooral en was veel 'handwerk' nodig. Tegenwoordig verlenen we steeds meer zorg en diensten waar vooral 'hoofdwerk' aan te pas komt. Ook technologische ontwikkelingen hebben grote invloed op het werk. "Er worden steeds hogere eisen gesteld aan opleiding, sociale vaardigheden, verantwoordelijkheid, stressbestendigheid en flexibiliteit", concludeert Ilonka Overberg, beleidsadviseur arbeidsdeskundig bij het centraal expertisecentrum SMZ/UWV, die vanuit UWV als projectmedewerker is gedetacheerd bij het CIAO (zie kader). "Je ziet door dit alles een groeiend aantal mensen dat aan de zijlijn staat en geen aansluiting meer vindt. De bakken werkzoekenden bij UWV zijn niet leeg, terwijl je verwacht dat in de huidige economie niemand werkloos hoeft te zijn. Tegelijkertijd zie je ook steeds meer mensen die wel werken, maar het niet meer trekken en uitvallen met burn-out of andere psychische klachten."

Breder aanvliegen

Het is een groeiend probleem, waarvoor inclusieve arbeidsorganisaties een mogelijke oplossing kunnen zijn. "De inclusiviteitsgedachte is dat je werk geschikt maakt voor mensen. En dan niet alleen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook voor hen die al werk hebben. Iedereen – met uiteenlopende talenten en capaciteiten – moet een plek kunnen vinden en behouden in werk." Volgens Ilonka Overberg had IHW 1.0 die brede aanpak in zich, maar werd de methode in de praktijk alleen toegepast op de doelgroep Banenafspraak. "We gingen naar een bedrijf toe, haalden elementaire taken uit werkprocessen en maakten daar iets nieuws van aan de onderkant van het functiehuis. Dat kan op zich goed werken hoor, en nog steeds de vraag van een werkgever zijn. Maar als je het niet breder aanvliegt mis je misschien weer dingen bij de zittende werknemers. Mensen die niet meer lekker op hun plek zitten, die graag willen doorstromen, of werknemers die veel verzuimen. Het uitgangspunt van IHW 2.0 is eigenlijk relatief simpel: je inventariseert de kansen en problemen met inzetbaarheid of de personeelsbezetting. Met de werkgever, maar vooral ook met de mensen op de werkvloer. Welke knelpunten en oplossingen zien zij? Welke behoeften zijn er? Vervolgens kijk je of je de organisatie anders kunt indelen zodat je nieuwe medewerkers met een achterstand op de arbeidsmarkt kunt plaatsen, zittende werknemers kunt ontlasten en iedereen duurzaam inzetbaar houdt."

Rol arbeidsdeskundige

De arbeidsdeskundige kan daarin een rol spelen. "Nu wordt die meestal voor een individuele klant ingeschakeld, en ligt daar ook de focus op. Maar je kunt ook kijken of er meer speelt binnen een organisatie. Je hoeft natuurlijk niet meteen een hele organisatie om te bouwen, maar schuiven met taken zodat het wel past, is ook een inclu- →

CIAO

CIAO is een instituut van de Universiteit Maastricht en is in samenwerking met UWV opgericht in 2016. Hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie Fred Zijlstra is wetenschappelijk directeur; Gemma van Ruitenbeek, onderzoeker binnen de vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie Universiteit Maastricht, is managing director. Namens UWV zijn Henny Mulders en Ilonka Overberg bij CIAO betrokken. Mulders als adviseur inclusieve arbeidsorganisaties. Overberg is beleidsadviseur arbeidsdeskundig bij het centraal expertisecentrum SMZ/UWV en nu gedetacheerd als projectmedewerker bij CIAO.

Gemma van Ruitenbeek
(foto: PlanB Media)

Ilonka Overberg
(foto: A.M. Hoozemans)

sieve benadering. Arbeidsdeskundigen moeten dan wel inclusief gaan denken. De focus ligt nu nog te veel op bestaande functies binnen bestaande organisatiestructuren. En het is vaak ook nog te veel plaatsinggedreven in plaats van gericht op duurzaamheid."
In diverse werkvelden kan het inclusief denken de arbeidsdeskundige helpen om op een creatieve manier de disbalans tussen mens en werk te beoordelen, te herstellen en te voorkomen. "Denk bijvoorbeeld aan advisering over passend werk in eerstespooronderzoeken en re-integratie waarbij aanpassingen van taken en functies een manier kunnen zijn om mensen weer in hun kracht te zetten. Een hogere arbeidsparticipatie is het gevolg als arbeidsdeskundigen mensen helpen om naar vermogen te werken en bedrijven helpen om werk geschikt te maken voor mensen met beperkingen."

Bewezen

Gemma van Ruitenbeek, managing director van CIAO, vertelt dat de methode IHW nu alweer zo'n tien jaar in de praktijk wordt toegepast. "Hoewel de methode zich in de praktijk bewezen heeft, laat onderzoek ook een aantal leer- en verbeterpunten zien. Uit de opgedane ervaringen blijkt bijvoorbeeld dat plaatsingen lang niet altijd duurzaam zijn. Wat we zien is dat IHW 1.0 zich vooral beperkte tot analyseren en aangeven wat mogelijke werkzaamheden zouden kunnen zijn voor mensen die nu geen aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. IHW 2.0 legt een belangrijk accent op het voortraject, waarin je eerst samen met de werkgever kijkt waar kansen en eventuele problemen binnen de arbeidsorganisatie liggen. IHW 2.0 moet tot een duidelijke meerwaarde voor de organisatie leiden, zo krijg je ook commitment en is de kans op duurzame plaatsingen groter."

Als overheidsinstelling moet ook Maastricht University voldoen aan het quotum in het kader van de Banenafspraak. Er is een participatiecoördinator en met name in het facilitair bedrijf zijn de nodige mensen uit de doelgroep banenafspraak geplaatst. Gemma van Ruitenbeek: "Het laaghangend fruit is geplukt, maar als we de banenafspraak echt goed willen invullen moeten we creatiever worden. Je moet meer doen dan mensen plaatsen in het facilitair bedrijf of de postkamer. Ook in het onderwijs zullen we plekken moeten creëren."
Onder het motto 'practice what you preach' is daarom het vraaggestuurde IHW 2.0 uitgevoerd aan de faculteit Psychologie en Neurowetenschappen. "We hebben het onderwijsproces geanalyseerd. Hoe steekt het in elkaar? Waar zitten knelpunten? Docenten hebben te maken met een enorme werkdruk. Het zijn hoogopgeleide mensen die behoorlijk wat tijd kwijt zijn aan de administratieve taken die met het lesgeven verbonden zijn. Weliswaar is er veel geautomatiseerd maar uiteindelijk moet je toch in allerlei systemen inloggen en punten van studenten inkloppen, om maar eens wat te

IHW 2.0 in het kort

Als oplossingen langs traditionele weg (vacaturevervulling) niet langer afdoende zijn, kan een andere manier van organiseren van het werk vaak uitkomst bieden. Door een andere verdeling van de werkzaamheden ontstaat er geschikt werk voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook voor eigen personeel met arbeidsbeperkingen. Tegelijkertijd kan daardoor bijvoorbeeld de werkdruk van andere medewerkers verlicht worden. Deze nieuwe aanpak probeert met name de duurzame inzetbaarheid van bestaande medewerkers te verbinden met de oplossing van aansluitingsproblemen (mismatches) op de arbeidsmarkt. IHW 2.0 omvat de volgende stappen:

1. Conceptuele bedrijfsanalyse om de behoeften en knelpunten te identificeren van de werkgever op personeelsgebied, en te bepalen of een andere organisatie van het werk aan de orde is omdat vacaturevervulling van bestaande functies geen optie is.

2. Onderzoeksvraagstelling: welk probleem moet worden opgelost met de herverdeling van werk, wat is de scope van de arbeidsanalyse (hele bedrijf of alleen bepaalde afdelingen)? Ook faseringen en prioritering worden afgesproken.

3. Middels een arbeidsanalyse worden in de afdeling(en) werkprocessen in kaart gebracht, met alle daartoe behorende werkzaamheden (taken). Als mogelijk geschikte taken voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt komen voortaan alle taken in aanmerking die geen specialistische vakopleiding vereisen, of geen specifieke bevoegdheid. Dit is een duidelijk verschil met de methodiek IHW 1.0, waarbij alleen eenvoudige werkzaamheden in aanmerking kwamen (voor de doelgroep Wajong/Banenafspraak). Nu komen ook werkzaamheden op mbo/hbo/wo-niveau in beeld. Als onderdeel van de arbeidsanalyse wordt nu ook nadrukkelijk aandacht besteed aan knelpunten die de huidige medewerkers ervaren en ideeën die zij zelf hebben voor oplossingen, en hun

noemen. De vraag vanuit de faculteit was: kunnen we daar iets aan doen?"

Lagere werkdruk

Samen met docenten is besproken welke taken elders neergelegd kunnen worden en aan welke voorwaarden dat zou moeten voldoen. Studenten moeten immers wel op tijd hun cijfers krijgen en informatie zodat ze zich kunnen voorbereiden op colleges. Wat zijn in dat licht de criteria voor instromers? Hoe ga je het organiseren? "We hebben gekeken hoe we het werk anders kunnen indelen zodat een volwaardig takenpakket ontstaat voor een nieuw op te richten supportteam. Uiteindelijk hebben we twee fte's aan administratieve lasten vrij kunnen spelen." Praktisch gezien zou zich dat kunnen vertalen in vier mensen uit de doelgroep Banenafspraak, maar daar is niet voor gekozen. "De communicatie met docenten en studenten moet gewaarborgd zijn, als we alleen vier doelgroepers aanstellen ben je wat dat betreft te kwetsbaar. Zij moeten ook goed begeleid en aangestuurd worden." De oplossing is gevonden in een andere samenstelling van het team. Een medewerker van de faculteit die vanuit spoor 1 gere-integreerd moet worden, gaat leiding geven aan het supportteam dat verder zal bestaan uit twee medewerkers uit de doelgroep Banenafspraak. "In deze constructie kunnen we de werkdruk voor docenten met naar schatting 40 uur reduceren, creëren we banen voor de doelgroep en een medewerker die niet in het eigen werk kan re-integreren. Het mes snijdt zo echt aan twee kanten."

Een veelgehoord kritiekpunt is dat wanneer eenvoudiger taken van functies worden afgehaald, de intensiteit van het werk toeneemt en daarmee ook de kans op burn-out. Gemma van Ruitenbeek: "Dat is echt een enorme misvatting. Zeker in dit geval. We halen niet de koffiemomenten of de kopieerklussen weg. Voor 400 studenten punten inkloppen is bepaald geen rustmomentje, en er staat een heleboel tijdsdruk op. Bovendien vallen de werkzaamheden altijd samen met de voorbereidingen op het nieuwe lesblok. Vaak zijn docenten 's avonds nog bezig met invoeren en moeten ze 's ochtends weer fris colleges geven. Als je die administratieve taken aan een ander geeft, vermindert de kans op fouten en verbetert de kwaliteit van lesgeven." ←

OPLEIDING INCLUSIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Vanaf september 2019 verzorgt CIAO een modulaire leergang inclusieve arbeidsorganisatie (IAO). In de opleiding ligt het accent op een vraaggestuurde benadering, waarbij inclusief herontwerp van werk effectief ingezet kan worden als oplossing voor de door de werkgever ervaren personeelsbehoefte of -problematiek. De arbeidsdeskundige kan, afhankelijk van zijn werkveld en behoefte, alleen enkele modules volgen of opgeleid worden tot een adviseur inclusieve arbeidsorganisatie. Voor meer informatie: https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/kennis/opleiding-en-training

wensen en behoeften.

4. De resultaten van de arbeidsanalyse(s) worden vertaald in voorstellen voor herontwerp van werk. Dat is een andere verdeling van taken binnen of over afdelingen heen, waarbij andere accenten gelegd worden in de functies van bestaande medewerkers en nieuwe functies worden gevormd voor medewerkers die om welke reden dan ook beperkter inzetbaar zijn. Die laatsten kunnen afkomstig zijn van binnen of van buiten het bedrijf.

5. Implementatievoorstel: wie doet wat, wanneer, om de voorstellen te realiseren. Daarna begeleidt de adviseur het verandertraject dat herontwerp met zich meebrengt. Gedurende het gehele adviestraject heeft de adviseur ook aandacht voor het draagvlak en commitment binnen de organisatie en voor de randvoorwaarden en consequenties van het herontwerp waarbij de kwaliteit van arbeid (en goede match tussen mens en werk) voor alle nieuwe én zittende medewerkers voorop staat.