

IEDEREEN DOET MEE!

OVER DE ROL VAN DE ARBEIDSDESKUNDIGE
BIJ DE INCLUSIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Visiedocument



Nederlandse Vereniging
van Arbeidsdeskundigen

WWW.ARBEIDSDESKUNDIGEN.NL

1. Onze droom

Wij hebben de ambitie dat in Nederland alle arbeidsorganisaties alle mensen, al dan niet met een beperking, chronische ziekte of arbeidshandicap (kunnen) laten werken in een veilige en gezonde werkomgeving. Wij streven ernaar dat werk altijd passend of passend te maken is; dat werk dus geschikt te maken is. Het is belangrijk dat de drempel om toe te treden tot de arbeidsmarkt laag is voor iedereen die wil werken.

Als wij deze ambitie realiseren, zijn wij als arbeidsdeskundigen erin geslaagd het inclusief maken van werk tot ons dagelijkse vakmanschap te rekenen en alle arbeidsmarktorganisaties daarvan te overtuigen.

Met *iedereen doet mee* willen wij bewustwording creëren bij in de eerste plaats alle arbeidsdeskundigen en verder bij werkgevers ten aanzien van het inclusief organiseren van werk. Wij willen zorgen voor impact door een bijdrage te leveren aan de structurele verandering van arbeidsorganisaties, waardoor iedereen naar vermogen kan meedoen in werk.

Hiermee wordt echt recht gedaan aan de grote waarde van arbeid voor iedereen. Want werken zorgt voor zingeving, structuur, collegialiteit en inkomen. Ook is werk het beste medicijn. Mensen zijn daardoor gelukkiger en staan positiever in het leven.

2. Wat inclusief organiseren van werk inhoudt

Een inclusieve arbeidsorganisatie is een organisatie die optimaal gebruikmaakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met arbeidsbeperkingen op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering.

(Bron: F. Nijhuis, H. Mulders en F. Zijlstra, 2011)

In de inclusieve arbeidsorganisatie werken mensen met en zonder een beperking, chronische ziekte of arbeidshandicap met elkaar samen. Het werk is zo ingericht dat medewerkers altijd taken hebben die passen bij hun capaciteiten, interesses, talenten en vaardigheden. We noemen dit 'inclusief organiseren van werk'.

Duurzame inzetbaarheid is hierbij het sleutelbegrip. Iedereen doet mee. Het is essentieel dat voor mensen die niet werken vanwege arbeidsongeschiktheid door een beperking, chronische ziekte of arbeidshandicap (al dan niet vanuit verzuim, letselschade of een uitkering als WAO, WIA, Wajong, Participatiewet) structurele arbeid wordt gecreëerd. Met als uitgangspunt: gelijke kansen, gelijke rechten en gelijke beloning.

De kwaliteit van het werk staat centraal. Iedereen levert een bijdrage naar eigen vermogen en op eigen manier. Dat vraagt om maatwerk. Denk bijvoorbeeld aan aanpassingen van werkplek, -tempo en -tijden aan individuele mogelijkheden. En ook aan het faciliteren van gewenste leer- en ontwikkelmogelijkheden. Tevens is

het van groot belang dat het werkklimaat stimulerend is voor inclusie; zonder begrip en ondersteuning van collega's is het een verloren zaak. Met dit maatwerk kan worden gewaarborgd dat mensen structureel arbeid verrichten met een goede balans tussen werk en mogelijkheden.

Kenmerken van een inclusieve arbeidsorganisatie

Een inclusieve arbeidsorganisatie is adaptief en heeft een inclusief werkklimaat.

Adaptief wil zeggen dat de werkverdeling, coördinatie, aansturing en coaching zijn afgestemd op verschillen en veranderingen in het beschikbare interne (eigen werknemers) en externe (werkzoekenden) arbeidspotentieel. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom in staat om:

- werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt productief in te zetten en duurzaam in dienst te houden;
- te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met een arbeidsbeperking door ziekte of veroudering, of vanwege niet meer aansluitende kwalificaties.

Een inclusief werkklimaat veronderstelt een omgeving waarin inclusief gewerkt kan worden. Dit vraagt om een organisatie met een flexibele opstelling. De organisatie accepteert dat niet iedereen hetzelfde is en hetzelfde kan of wil. Er wordt een werksituatie gecreëerd waarin iedereen het best tot zijn recht komt en waarin gezamenlijk het beste resultaat kan worden bereikt in termen van productie of dienstverlening.

(Bron: Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie)

Het inclusief organiseren van werk begint steeds meer in zwing te raken. Een arbeidsorganisatie waar iedereen zijn talenten optimaal kan benutten, komt zowel medewerker als werkgever ten goede. Dat staat voorop. Inclusieve arbeidsorganisaties bewijzen volgens onderzoek ook beter te presteren. Inclusie is zowel een doel als een middel om knelpunten bij de werkgever weg te halen.

De huidige krapte op de arbeidsmarkt stimuleert deze ontwikkeling. Voor veel werkgevers is het vinden van personeel geen sinecure. Wie blijft vasthouden aan traditionele opleidings- en ervaringseisen, vangt vaak bot. Daarom is het zo belangrijk om werk passend te maken om mensen die volgens wet- en regelgeving en polissen arbeidsongeschikt zijn een extra kans te bieden. Deze mensen hebben wel degelijk kwaliteiten en mogelijkheden. Het is alleen nodig werk op deze kwaliteiten en mogelijkheden aan te passen.

Het draait bij inclusie erom dat alle mensen werken of kunnen werken, met of zonder loon. Bij het project *Iedereen doet mee* ligt de nadruk op regulier, betaald werk. Arbeidsmatige dagbesteding of vrijwilligerswerk is voor veel mensen ook een erg waardevolle manier om mee te doen in de maatschappij, maar hierop gaan we verder niet in.

Waarom is inclusief organiseren nodig én nuttig?

Inclusief organiseren van werk kan de oplossing bieden voor ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de sociale zekerheid en voor demografische ontwikkelingen. Om met de arbeidsmarkt te beginnen: werkgevers stellen steeds hogere eisen aan personeel. Dat heeft te maken met de technologische vooruitgang en de steeds verdere verschuiving naar een kennis- en diensteneconomie. Daarom spreken werkgevers werknemers steeds meer aan op hun eigen verantwoordelijkheid, probleemoplossend vermogen en zelfstandigheid. Hierdoor wordt het voor een groeiende groep mensen lastiger om deel te nemen aan werk. Vaak wordt gesproken over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar feitelijk is het omgekeerde het geval: de arbeidsmarkt heeft een afstand tot de capaciteiten van mensen genomen.

De andere belangrijke ontwikkelingen zijn demografische ontwikkelingen (vergrijzing én ontgroening) en ontwikkelingen in de sociale zekerheid (nadruk steeds meer op werken naar vermogen in plaats van verstrekken van een uitkering).

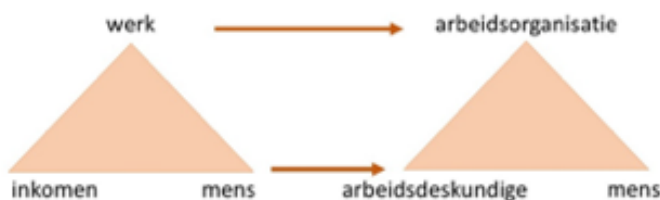
Door al deze ontwikkelingen is er een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Enerzijds hebben werkgevers door de krapte op de arbeidsmarkt veel moeite om vacatures te vervullen, terwijl anderzijds steeds meer mensen de boot dreigen te missen.

Traditioneel personeelsbeleid met de focus op bestaande functies voldoet daarom niet meer. Er is een breder perspectief op het personeelsbeleid nodig. Hierin is juist aandacht voor inclusief organiseren van werk en een dynamische fit tussen werk en persoon. Inclusief organiseren van werk maakt het mogelijk om beter te voldoen aan de vraag naar personeel, de roep om participatie van mensen met een beperking en de duurzame inzetbaarheid van personeel. Kortom, een win-win situatie voor werkgevers die op zoek zijn naar geschikt personeel én mensen die het nu moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Zo kan iedereen meedoen en worden hun kwaliteiten en mogelijkheden echt benut!

(Bron: Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie)

3. Wat de rol van de arbeidsdeskundige is

Juist van de arbeidsdeskundige mag een belangrijke bijdrage worden verwacht. Als specialist in de relatie mens, werk en inkomen is de arbeidsdeskundige bij uitstek geschikt om tegenover werkgevers als ambassadeur van inclusief organiseren van werk op te treden. Vanuit de kennis en ervaring over individuele casuïstiek ten aanzien van de perfecte match tussen mens en werk kan de arbeidsdeskundige arbeidsorganisaties ook adviseren over het geheel van werk en het passend maken daarvan voor iedereen, dus zowel zittend als nieuw personeel.



Inclusief organiseren van werk moet een speerpunt zijn in de uitoefening van het vak van elke arbeidsdeskundige. Juist met zijn of haar bijdrage is veel winst in bedrijven en organisaties te behalen. Het komt erop neer dat de arbeidsdeskundige drie rollen heeft bij het inclusief organiseren van werk¹:

• **Ambassadeur**

De arbeidsdeskundige vestigt de aandacht op het grote (maatschappelijke) belang van het inrichten van inclusieve arbeidsorganisaties. Inclusiviteit kan de werkgever oplossingen bieden. Hierover gaat de arbeidsdeskundige in gesprek met werkgevers en met publieke en politieke organisaties. Deze rol is belangrijk voor alle arbeidsdeskundigen die te maken hebben met werkgevers, op welke manier en in welke vorm dan ook.

• **Adviseur**

De arbeidsdeskundige adviseert de werkgever over hoe die ervoor kan zorgen dat iedereen meedoet binnen de arbeidsorganisatie. Hij of zij analyseert met een generalistische blik de inhoud van het werk en de werkprocessen en bepaalt wat de optimale verdeling van het werk is. Deze rol is weggelegd voor arbeidsdeskundigen die hiervoor speciaal zijn opgeleid. Elke arbeidsdeskundige moet wel weten dat deze rol er is om een goede ambassadeur te kunnen zijn.

• **Ondersteuner**

De arbeidsdeskundige biedt de werkgever praktische ondersteuning bij het inrichten van een inclusieve werkomgeving. Het gaat om het ontwikkelen en monitoren van duurzame inzetbaarheid. De arbeidsdeskundige maakt een match tussen de individuele belastbaarheid van medewerkers (huidige en toekomstige) en de belasting in werk en biedt de werkgever ondersteuning bij alles wat daaromheen speelt. Elke arbeidsdeskundige moet deze rol kunnen vervullen.

De rollen van ambassadeur, adviseur en ondersteuner vragen een duidelijke gerichtheid op de organisatiekant: het aspect 'werk' in de driehoek mens, werk en inkomen staat centraal. De arbeidsdeskundige adviseert de werkgever over hoe werk duurzaam kan worden ingericht. De sleutelwoorden in de relatie tussen arbeidsorganisatie en werkende zijn wederkerigheid en gezamenlijkheid.

De arbeidsdeskundige kan de drie rollen vervullen, omdat hij of zij analytisch alles in huis heeft wat hoort bij het ontleden van werk en ook zorgt voor de perfecte match tussen mens en werk. De arbeidsdeskundige heeft verstand van belasting en belastbaarheid van mensen, van functies, taken en processen en van wetten en regelgeving. Ook weet de arbeidsdeskundige wat er op de arbeidsmarkt speelt bij het werkfit maken van mensen.

¹Deze indeling komt onder meer voor in de intreedende *Organiseren van de inclusieve arbeidsmarkt* (arbeidsdeskundige handvatten voor werkgevers) van Shirley Oomens (bijzonder lector Arbeidsdeskundigheid, Hogeschool Arnhem-Nijmegen, rede uitgesproken op 1 juni 2017) en de inaugurale rede *We zijn nog maar net begonnen* van Roland Blonk (bijzonder hoogleraar Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid, Tilburg University, rede uitgesproken op 6 april 2018).

4. Wat de toegevoegde waarde van de arbeidsdeskundige is

Baneningenieur is een mooie omschrijving van de toegevoegde waarde van de arbeidsdeskundige bij het inclusief organiseren. Het draait om het sleutelen aan het gehele proces en de takenpakketten om zo werk en werksituatie passend te maken. Wat speelt er bij een afdeling of een ander organisatieonderdeel? En vooral: hoe kan het werk efficiënter én beter worden gemaakt voor alle medewerkers? Kortom, arbeidsdeskundigheid in de volle breedte.

De arbeidsdeskundige sluit in zijn advisering aan bij de behoeften van de werkgever. Daarbij gaat hij of zij uit van een participatieve benadering. De arbeidsdeskundige doet het echt samen met werkgever, HR en medewerkers binnen de organisatie.

IHW 2.0 en andere methoden

Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) 2.0 is een voor de arbeidsdeskundige praktijk zeer geschikte methode om een inclusieve arbeidsorganisatie te realiseren. Centraal staat het goed op elkaar afstemmen van vraag en aanbod. Het gaat bij IHW 2.0 erom dat de organisatie van het werk past bij de capaciteiten en ambities van werkenden en werkzoekenden. Daarbij wordt rekening gehouden met iedereen die om wat voor reden dan ook een afstand tot de arbeidsmarkt heeft.

Is toepassing van IHW 2.0 voor een bedrijf minder geschikt? Dan kan een andere methode worden ingezet om inclusie te bevorderen. Denk bijvoorbeeld aan jobcarving, jobcrafting, vervullen van een vacature voor de doelgroep of scholing van een kandidaat. De keuze voor een methode hangt vooral af van de vraag van de werkgever en van hoe ver de werkgever is bij het inrichten van een inclusieve arbeidsorganisatie.

(Bron: Handboek IHW 2.0, Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie)

Nieuwe functies voor mensen worden op zo'n manier samengesteld dat dit een meerwaarde voor de werkgever heeft. Het gaat erom dat een knelpunt bij bijvoorbeeld de inzetbaarheid van personeel wordt opgelost. Hierdoor wordt een werkgever getriggerd.

De arbeidsdeskundige stelt evenwichtige functies samen voor alle medewerkers. In bepaalde modellen zoals SMART-work staan kwalitatief goede banen centraal. Dit vermijdt dat bij een functieanalyse vrij willekeurig taken uit een functie worden gehaald om die te gebruiken voor het creëren van een nieuwe functie. De medewerker bij wie taken wordt weggehaald, houdt een evenwichtige functie over waarin behalve complexe, uitdagende taken ook nog een aantal eenvoudige taken zitten.

Belangrijk is om de werkgever te ontzorgen: wat moet er gebeuren, hoe kan de werkgever het doen, waar is informatie te vinden? Tegelijkertijd is het belangrijk de arbeids(on)geschikte mensen te ontzorgen. De arbeidsdeskundige communiceert op verschillende niveaus binnen de organisatie: van hoog tot laag.

5. Welke kennis nodig is

Om een belangrijke rol bij inclusief organiseren van werk te kunnen spelen, zal de arbeidsdeskundige over een brede kennis moeten beschikken. Dat geldt voor alle rollen: ambassadeur, adviseur en ondersteuner. Het gaat om kennis over inclusief organiseren van werk (eerste drie punten) en duurzame inzetbaarheid (vierde punt).

Dit wordt van de arbeidsdeskundige gevraagd:

- De arbeidsdeskundige is in staat aan te geven wat een inclusieve arbeidsorganisatie inhoudt. Hij of zij is bekend met de definitie van inclusieve arbeidsorganisatie en kent het gedachtengoed erachter.
- De arbeidsdeskundige weet waarom inclusief organiseren nu en in de toekomst noodzakelijk is. Dit houdt in dat hij of zij goed op de hoogte is van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, bij de sociale zekerheid en wetgeving en wat betreft demografie. En minstens zo belangrijk is dat de arbeidsdeskundige deze ontwikkelingen op micro-, meso- en macroniveau kan koppelen aan de uitdagingen voor werkgevers op HRM-gebied.
- De arbeidsdeskundige weet hoe werkgevers inclusief kunnen ondernemen. Heeft de arbeidsdeskundige de rol van ambassadeur of ondersteuner? Dan kan hij of zij de methode IHW 2.0 laten toepassen. Als de arbeidsdeskundige de rol van adviseur heeft, is hij of zij ook in staat om IHW 2.0 in te zetten. Verder is het belangrijk dat de arbeidsdeskundige de voor- en nadelen kan benoemen van andere manieren van inclusief ondernemen, bijvoorbeeld jobcarving en jobcrafting.
- De arbeidsdeskundige is bekend met de voorwaarden om tot een organisatie te komen waarin mensen duurzaam kunnen participeren. Dit betreft zowel de kant van de werkgever als de kant van de mens. Vanuit de bedrijfskant bezien weet de arbeidsdeskundige of de randvoorwaarden voor duurzame inzetbaarheid aanwezig zijn. Ook beschikt de arbeidsdeskundige over kennis van de regelingen en instrumenten om mensen duurzaam te plaatsen. Aan de menskant weet de arbeidsdeskundige globaal wat voor verschillende doelgroepen de beperkingen en voorwaarden in werk zijn.

6. Welke competenties erbij horen

De arbeidsdeskundige dient over een aantal competenties te beschikken om zijn inzet voor inclusie waar te kunnen maken. De arbeidsdeskundige etaleert:

- Nieuwsgierigheid. De arbeidsdeskundige weet wat er bij de werkgever speelt en waaraan de werkgever (latent) behoefte heeft. Tevens is hij of zij geïnteresseerd in de ambities en mogelijkheden van mensen.
- Analytisch vermogen. De arbeidsdeskundige kijkt eerst breed en zonder oordeel naar het werk en trekt dan pas conclusies. De arbeidsdeskundige kan de conclusies ook goed beargumenteren. Hij of zij maakt gebruik van het BOB-model:

beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Toepassing van dit model bevordert de kwaliteit van de besluitvorming en het draagvlak.

- **Integriteit.** Het gaat de arbeidsdeskundige niet om het snel plaatsen van mensen maar juist om duurzaam werk. De arbeidsdeskundige houdt de balans tussen de verschillende belangen in de gaten. Het gemeenschappelijke belang staat voorop. De arbeidsdeskundige zet zich uiteraard in voor werk(zoek)enden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, maar heeft ook oog voor het verhaal van de werkgever.
- **Overtuigingskracht.** De arbeidsdeskundige wijst op een positieve manier de werkgever en andere betrokkenen binnen de organisatie op de voordelen van inclusie. Hij of zij laat zich niet uit het veld slaan door een minder enthousiaste reactie.
- **Daadkracht.** De arbeidsdeskundige is doortastend bij het voor elkaar krijgen van inclusieve maatregelen. Het is belangrijk dat de arbeidsdeskundige tegenover de werkgever vasthoudt aan het doel van het inclusief organiseren van werk.

Bijlagen

In [bijlage 1](#) worden de randvoorwaarden voor duurzame inzetbaarheid toegelicht. [Bijlage 2](#) beschrijft de verschillende rollen van de arbeidsdeskundige en de instrumenten die daarbij horen. [Bijlage 3](#) presenteert een aantal goede praktijkvoorbeelden van inclusief organiseren van werk. [Bijlage 4](#) geeft een overzicht van interessante literatuur in verband met inclusief organiseren van werk en de rol van de arbeidsdeskundige hierbij.

BIJLAGE 1

RANDVOORWAARDEN VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

Deze randvoorwaarden geven aan wat er komt kijken bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van mensen.

I. Randvoorwaarden aan de bedrijfskant

1) Inzetten op de kwaliteit van arbeid:

- match tussen persoon en werk
- aandacht en maatwerk
- begeleiding
- werkinteresses centraal
- stressmanagement
- leren en ontwikkelen plus kennis van ontwikkelmogelijkheden
- expertise om de passendheid van werk te beoordelen
- kennis over wat een evenwichtige functie is
- flexibiliteit nodig
- eigen regelmogelijkheden van werknemers (mensen uit de doelgroep, oudere werknemers en werknemers met een zwaar beroep)
- goede fysieke werkomgeving
- goede sociale werkomgeving
- kwaliteit van de werktijden
- intensiteit van het werk

2) Goede introductie van de medewerker op de werkvloer: schetsen van een reëel verwachtingspatroon en goede afspraken

3) Organisatieklimaat gericht op inclusie: steun op de werkplek door collega's, mentor en jobcoach

4) Aanwezigheid van draagvlak, kennis en respect: waardering in alle lagen van de organisatie (inclusief HRM, kennis van de doelgroepen en commitment van het bestaande personeel op de werkvloer)

5) Bereidheid om te investeren in herontwerp: aanpassingen van de functie, de werkinhoud en de werkplek, verder kijken dan alleen het verdienmodel

6) Aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van het bestaande personeel: continue aandacht voor nieuwe én zittende medewerkers, gericht op kwaliteit van arbeid

7) Monitoren, evalueren en consolideren

II. Randvoorwaarden bij gemeenten en UWV

Deze randvoorwaarden gelden gedeeltelijk ook voor zelfstandige arbeidsdeskundigen, die mensen begeleiden via een arbodienst dan wel re-integratiebedrijf of bij een werkgever.

- 1) Maatwerk gericht op behoeften van doelgroepen en duurzame inzetbaarheid (vraagt om langere doorlooptijd): dus niet een te strakke taakstelling op plaatsingen - zo snel mogelijk plaatsen - waardoor maatwerk en nazorg in het gedrang komen
- 2) Goede nazorg aan werkgever en werknemer: deze nazorg bieden tot aan de consolidatie, kennis van verzuim en uitval van de klant
- 3) Incentives voor re-integratiebedrijven gericht op duurzame inzetbaarheid
- 4) Voldoende geld én bereidheid om in te zetten op duurzame inzetbaarheid
- 5) Goede samenwerking tussen UWV en gemeenten
- 6) Goed zicht op het werkaanbod
- 7) Expertise bij UWV en gemeenten in verband met:
 - kennis van de doelgroep
 - voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid
 - kennis van het volledige instrumentarium van gemeenten en UWV
 - kennis van werkgevers
 - beoordeling van de passendheid van werk
 - reëel verwachtingsmanagement
 - kennis van voorzieningen en technologische mogelijkheden
- 8) Gestroomlijnd instrumentarium tussen UWV en gemeenten: gelijktrekken van rechten en plichten (bijvoorbeeld loonwaardebepaling)

III. Randvoorwaarden aan de kant van mensen (klanten)

- 1) Steun in het sociaal netwerk van de klant: zorgen voor betrokkenheid van ouders en andere familieleden, inzet van lokale hulpbronnen, ondersteuning door samenwerkende instanties
- 2) Samenhangend zorgaanbod in combinatie met arbeidstraining
- 3) Bekendheid met kenmerken van doelgroepen en voorwaarden voor participatie bij de potentiële werkgever, de bemiddelaar en de klant zelf (zelfinzicht)
- 4) Basale werknemersvaardigheden en motivatie bij de klant
- 5) Inzicht in de copingmechanismen van de klant
- 6) Vaardigheden, competenties, opleiding en werkervaring

Gebruikte literatuur: zie bijlage 4

Auteurs: Christiaan Dobma en Ilonka Overberg (KSG Iedereen doet mee)

BIJLAGE 2

INCLUSIEF ORGANISEREN VAN WERK: ROLLEN VAN ARBEIDSKUNDIGE PLUS BIJBEHORENDE INSTRUMENTEN

Rol ten opzichte van (toekomstige) werknemer	Instrumenten en werkvoorzieningen voor werknemer	Rol ten opzichte van werkgever	Instrumenten voor werkgever	Benodigde kennis en vaardigheden van arbeidsdeskundige
<ul style="list-style-type: none"> - Adviseren op het gebied van (en in balans brengen en houden van) de waarden mens-werk-inkomen. - Adviseren over en organiseren van passende arbeid voor (toekomstige) werknemer. > Het gaat om het bieden van passende werkzaamheden binnen een passende werkomgeving en passend werkklimaat. - Adviseren op het gebied van de inzet van interventies om belastbaarheid en mogelijkheden t.a.v. werk te vergroten en te stabiliseren. > Het gaat om het aanleren van vaardigheden en het aanboren en inzichtelijk maken van de motivatie van een klant om werk vol te houden. 	<p>Jobcoach / begeleiding</p> <p>Aanpassing van werkplek</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambassadeur zijn voor het organiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie. > Het gaat om het motiveren van werkgevers door te wijzen op inclusie als oplossing voor personeelstekort, MVO et cetera en door de verbinding te leggen tussen de waarden en drijfveren van de werkgever en de inzet van de doelgroep. - Adviseren bij het organiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie en vanuit partnerschap en co-creatie werken aan dit maatschappelijke probleem. - Adviseren bij de inrichting van een inclusieve werkplek. 	<p>Subsidie voor interne jobcoaching</p> <p>Training voor collega-werknemers</p> <p>Proefplaatsing</p> <p>No-riskpolis</p> <p>Premiekortingen</p> <p>Financiële tegemoetkomingen (loondispensatie, loonkostensubsidie)</p> <p>Methode IHW 2.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van wat er nodig is op het gebied van mens, werk en inkomen om de balans te herstellen. > Dit geldt op zowel het niveau van het individu, de (toekomstige) werknemer, als het niveau van de arbeidsorganisatie. - Kennis van drijfveren en waarden van de ondernemer. - Adviesvaardigheden. - Bedrijfseconomische kennis - Inzicht op het niveau van organisaties. - Kennis van eisen van het werk. - Kennis van de arbeidsmarkt (vraag, aanbod, knelpunten). - Kennis van werknemersvoorzieningen en -instrumenten. > Onder meer begeleiding en werkplekaanpassing. - Kennis van werkgeversinstrumenten. > Onder meer financiële tegemoetkomingen, kosteloze dienstverlening door werkgeversservicepunten en training voor medewerkers die gaan werken met iemand met een (psychische) kwetsbaarheid.
<p>Maken van een goede inschatting van de arbeidsmogelijkheden.</p>	<p>Werkscan, re-integratietraject, assessment et cetera</p>	<p>Inzicht geven in welke werkzaamheden in de organisatie passend zijn.</p> <p>> Hierbij hoort aandacht voor passende taken en een inclusief klimaat (nodig voor o.a. acceptatie, begrip en ondersteuning van collega's) op de werkvloer binnen het bedrijf. En ook aandacht op het gebied van inzet van interventies om de eisen van het werk passend te maken aan de mogelijkheden van de werknemer.</p>	<p>Advies over inclusieve arbeidsorganisatie</p> <p>Methodieken voor inclusief ondernemen (IHW 2.0, functiecreatie, jobcarving, jobcrafting)</p>	<p>Kennis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de beperkingen van de belastbaarheid en de mogelijkheden en vaardigheden van de werknemer; - wat er speelt bij werkgeverschap en de organisatie van het werk (HR-issues); - werknemersvoorzieningen; - werkgeversinstrumenten.
<p>Preventie, voorkomen van uitval.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Adviseren over en ondersteunen bij het organiseren van passend werk en een inclusieve werkplek. - Adviseren over en creëren van een voor iedere werknemer evenwichtig takenpakket. 	<p>Financiële instrumenten</p> <p>Werkvoorzieningen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herkennen van belang van de motivatie van individu om te willen werken. - Kennis van passende interventies (trajecten) gericht op gedragsverandering en zelfregulering van individu. - Kennis van en verbinden met andere professionals op gebied van preventie en re-integratie. - Kennis van de inzet van juiste begeleiding. - Kennis van (matchen van) werk-/taakbelasting en belastbaarheid van individu.

BIJLAGE 3

GOEDE PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN INCLUSIEF ORGANISEREN VAN WERK

Organisaties die zich bezighouden met inclusief organiseren van werk

Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN)

AWVN doet veel om inclusief werkgeven onder de eigen leden te promoten. Zo kunnen werkgevers met de zelfcoach zelf aan de slag gaan met inclusief werkgeven. AWWN heeft ook een Nationale voorbeeldenbank inclusief werkgeven met honderden artikelen, filmpjes en webpagina's van of over inclusieve bedrijven.

- [AWVN: Inclusief werkgeven](#)
- [Zelfcoach voor werkgevers](#)
- [Nationale voorbeeldenbank](#)

De Normaalste Zaak

Dit is een netwerk van zo'n 750 mkb-ondernemers en grote werkgevers die samen aan een inclusieve arbeidsmarkt bouwen. De Normaalste Zaak brengt werkgevers bij elkaar om praktijkvoorbeelden te delen en op te komen voor gezamenlijke belangen. In diverse branches zijn Inclusieversnellers actief. De Normaalste Zaak organiseert door het hele land praktijktafels om knelpunten voor inclusief werkgeven bespreekbaar te maken en oplossingen te bedenken.

[Website De Normaalste Zaak](#)

UWV

UWV wil een inclusieve werkgever zijn, een bedrijf waar mensen met een arbeidsbeperking een geschikte baan kunnen vinden. Daartoe is tussen medio 2013 en medio 2016 het project UWV Inclusief uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van de aanpak IHW (Inclusief Herontwerp van Werk). Van de 111 medewerkers met een Wajong-status voor wie een functie is gecreëerd, waren er eind 2017 nog 101 aan het werk. Dit positieve resultaat was aanleiding voor een onderzoek door het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. Het onderzoeksrapport **Evaluatie UWV Inclusief** is in augustus 2019 verschenen.

[Website UWV Inclusief](#)

Programmaraad

De Programmaraad ondersteunt de 35 arbeidsmarktregio's bij het meer mensen aan het werk helpen. Kernwoorden hierbij zijn inspireren, verbinden, stimuleren van ontwikkeling en delen van kennis. De informatie en bijeenkomsten zijn vooral gericht

op professionals in het sociaal domein. Binnen de Programmaraad werken Divosa, VNG, UWV en Cedris samen.

[Website Samen voor de klant](#)

Toolbox Inclusief

Dit instrument is een initiatief van rijkswerkgevers. De Toolbox Inclusief biedt praktische informatie voor werkgevers binnen én buiten het Rijk. De toolbox bevat veel links naar relevante informatie in antwoord op vragen van werkgevers die streven naar inclusief werkgeverschap. De aanwijzingen en tips maken het makkelijker om werknemers aan te nemen, te behouden en te laten doorstromen.

[Website Toolbox Inclusief](#)

Lijst met praktijkvoorbeelden

- TOP academies: samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven, het speciaal onderwijs en de gemeente Rotterdam om de baankansen voor jongeren met een beperking te vergroten. [Website TOP Academies](#)
- Baaningenieurs (B_INGs): job engineering experts met een zeer praktische inslag.
- Zorginstelling Zuyderland: heeft een project Op weg naar een inclusieve arbeidsorganisatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid te geven in de zorg te werken.
- Veertien voorbeelden van scholen die zich inzetten voor inclusie op de arbeidsmarkt in Goede voorbeeldenboek Bekend maakt bemind (Onderzoek Banenafpraak in het VO)
- Acht praktijkvoorbeelden van gemeenten en regio's in De bijzondere weg naar werk (Inspiratiegids over publiek-private samenwerking op de arbeidsmarkt)
- UMC Utrecht: invulling van garantiebanen
- NS: creëren van veel nieuwe arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking
- Harrie Helpt (CNV): training voor medewerkers die een (nieuwe) collega met een arbeidsbeperking gaat begeleiden
- Universiteit Maastricht
- Albert Heijn

BIJLAGE 4

LITERATUUR IN VERBAND MET IEDEREEN DOET MEE

Rol van arbeidsdeskundige

- Entreerede Shirley Oomens (bijzonder lector Arbeidsdeskundigheid, Hogeschool Arnhem-Nijmegen, rede uitgesproken op 1 juni 2017): Organiseren van de inclusieve arbeidsmarkt (arbeidsdeskundige handvatten voor werkgevers)
- Inaugurele rede professor Roland Blonk (bijzonder hoogleraar Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid, Tilburg University, rede uitgesproken op 6 april 2018): 'We zijn nog maar net begonnen'

Inclusief organiseren van werk

- AKC Onderzoekscahier 5 (2011): Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen
- Nijhuis, F.J.N., Mulders, H.P.G & Zijlstra, F.R.H. (2011): Inclusief herontwerp van werkprocessen. Aan de slag 1, pag. 20-23
- CIAO (verschijnt in 2020): Inclusief Herontwerp van Werk, een methodische benadering voor het realiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie
- Dr. Annet de Lange, dr. Ety Wielenga-Meijer, Theo Duijker en Bram Hanstede (2018): Omdat het kan! HRM-Handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt
- UWV (2018): Moeilijk vervulbare vacatures
- UWV Visie: trends 2018-2022
- P&O Actueel (2017): interview 'Werken is topsport, dat zorgt voor werkstress' met professor Zijlstra.
- AAVN (2017): brochure Verschil smaakt naar meer (De waarde van inclusief werkgeven)
- Movisie (2019): artikel Mensen met psychische problematiek of verstandelijke beperking vragen ook zorg op de werkplek
- [Powerpoint CIAO over inclusief herontwerp](#)
- [Video over model SMART WORK](#)

Duurzame inzetbaarheid

- AKC (2015): Leidraad Participatie
- AKC: Scan Werkvermogen Werkzoekenden
- Gedrag & Organisatie (2018): artikel De bouwstenen van de inclusieve werkplek
- Sociaal Bestek (2018-2019): artikel Duurzame integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (methode IHW of functiecreatie)
- Sociaal Bestek (2019): artikel Inclusief organiseren opent nieuwe perspectieven
- TNO (2018): Duurzame inzetbaarheid in Nederland
- SZW (2018): Aan het werk, voor hoe lang?
- Claesen et al. (2017): Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ)

Achtergrondinformatie

- CPB (2019): Notitie Jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt in beeld
- Programmaraad (2017): De routekaart psychische aandoeningen en werk
- UWV Kennisverslag (2018): Bepalen noodzakelijke begeleiding bij arbeidsparticipatie
- UWV (2017): Duurzaamheid van banen binnen de Banenafpraak > Analyse op basis van het doelgroepregister en de polisadministratie
- SER (2016): Werk: van belang voor iedereen > Een advies over werken met een chronische ziekte
- Rapport Beter werken (2018)
- Artikel TPEdigitaal (2016): Deelname van kwetsbare groepen aan het arbeidsproces en maatschappij
- UWV (2017): Kennisverslag nieuwe technologie en werk
- Technopolis Group en SEOR (2017): De kansen van nieuwe technologie voor inclusie

**Uitgave van de Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen,
december 2019**

KSG iedereen doet mee: Marlène Dettingmeijer, Christiaan Dobma,
Thea Hulleman, Hans Klip, Monique Klompé, Ilonka Overberg,
Pascal Ruardy, Barbara Visscher

Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA)

Bezoekadres: Ambachtstraat 15, 3861 RH Nijkerk

Postadres: Postbus 1058, 3860 BB Nijkerk

Telefoon: (033) 247 34 56

Fax: (033) 246 04 70

E-mail: nvva@arbeidsdeskundigen.nl



Nederlandse Vereniging
van Arbeidsdeskundigen