



Inclusief herontwerp van werkprocessen

De methode Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW) is gericht op arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen. Het is een instrument dat moet gaan bijdragen aan beter toegankelijke arbeidsorganisaties, c.q. aan inclusieve arbeidsorganisaties. 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.

Door Frans Nijhuis, Henny Mulders en Fred Zijlstra

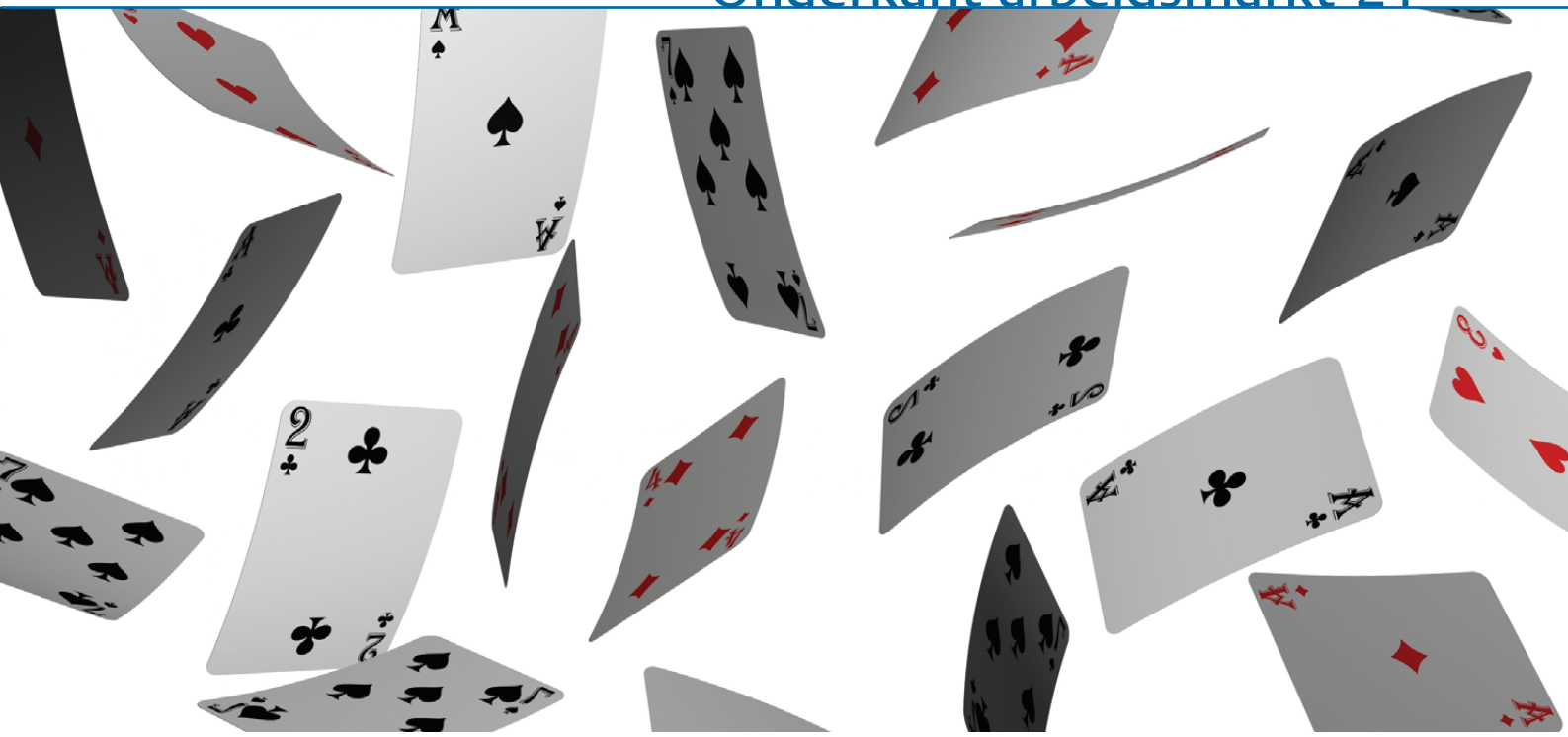
Een aanzienlijk deel van de mensen met arbeidsbeperkingen is niet in staat regulier werk uit te voeren. Dat is namelijk precies de reden dat zij tot regelingen als Wajong, SW, WIJ zijn toegelaten. Indien de participatie van deze groep bevorderd moet worden, vraagt dat niet alleen om maatregelen voor mensen met een uitkering, maar vooral aanpassingen van de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt moet worden aangepast aan de mogelijkheden van deze groep. Voor een effectieve inpassing van deze werkzoekenden aan de 'onderkant van de arbeidsmarkt' is in de eerste plaats vraagversterking nodig. Dat houdt in 'het activeren, motiveren, adviseren en ondersteunen van werkgevers, die ook deze werkzoekenden op willen nemen in hun bedrijf.

De Wajong-, WWB-, WIJ- en SW-doelgroep bestaat in belangrijke mate uit mensen die niet in staat zijn tot het verrichten van gangbare arbeid, het criterium voor alle arbeidsongeschiktheidswetten in Nederland. Daarbij gaat het om veel voorkomende functies in bedrijven en instellingen, zonder rekening te houden met eventuele aanpassingen en voorzieningen. Juist die aanpassingen en voorzieningen zijn voor veel van deze potentiële werknemers een absolute voorwaarde om ook productieve werkzaamheden te verrichten. Ze kunnen bestaande functies niet volledig uitoefenen, maar van sommige functies kunnen ze wel degelijk bepaalde onderdelen, afzonderlijke taken uitoefenen. Vaak zijn ze aangewezen op meer dan gangbare begeleiding en toezicht, soms ook op aangepaste werktijden en in een aantal gevallen ook op technische voorzieningen. Hun arbeidsparti-

cipatie staat of valt dus met de mogelijkheden die bedrijven kunnen bieden voor dit type werk en werkomgeving: passende arbeid.

Van exclusief naar inclusief

Om op voldoende schaal passende arbeid voor deze doelgroep te realiseren zijn veranderingen in de traditionele werkorganisatie noodzakelijk. Tot nu toe is het immers gebruikelijk om via werving en selectie de meest geschikte kandidaten voor bestaande functies aan te trekken. Traditionele arbeidsorganisaties zijn vrijwel altijd exclusief ingericht: bestaande functies zijn ontworpen voor gezonde werknemers met een adequate opleiding en werkervaring. Een effectieve inschakeling van werknemers met beperkingen veronderstelt daarentegen een nieuw type organisatie, de inclusieve arbeidsorganisatie. De inclusieve arbeidsorganisatie heeft als



uitgangspunt functies die aansluiten bij het arbeidspotentieel van alle werknemers, dus ook van werknemers met een beperking. Een inclusieve organisatie biedt ook werknemers met een beperking passende mogelijkheden om bij te dragen aan de producten of diensten van het bedrijf. Een inclusieve arbeidsorganisatie moet flexibel zijn en moet de arbeidsdeling kunnen aanpassen aan de diversiteit in talenten van de werknemers en daarin tot een optimale productieve mix komen.

Nieuwe functies

Dit aanpassingsvermogen stelt beduidend hogere eisen aan de arbeidsorganisatie dan tot dusver gebruikelijk is. Gezien de demografische ontwikkelingen is organisatievernieuwing gericht op meer inclusiviteit geen vrijblijvende keuze meer voor de meeste bedrijven. Verwacht wordt dat de arbeidsmarkt de komende jaren krapper zal worden vanwege de vergrijzing en ontgroening. De tekorten zijn nu al waarneembaar bij een aantal technische beroepen, bijvoorbeeld bij procesoperators op mbo 3/4-niveau en in de zorgsector. De bestaande organisatiestructuur van bedrijven staat echter niet toe dat de personeelstekorten voor een deel worden opgelost door een grotere participatie van mensen die nu buiten het arbeidsproces staan, zoals mensen met beperkingen.

Hiervoor is innovatief herontwerp van arbeidsorganisaties noodzakelijk.

In de afgelopen jaren zijn de nodige initiatieven genomen om voor specifieke werknemers geschikte laagdrempelige functies te ontwikkelen. Veel van deze activiteiten zijn vanuit de Sociale Werkvoorziening uitgevoerd om hun medewerkers naar een reguliere werkplek te detacheren. Daartoe werd een aantal eenvoudige taken verenigd in een nieuwe functie. Daarbij was de individuele werknemer het uitgangspunt. Gekeken werd welke taken hij zou kunnen uitvoeren, gelet op zijn specifieke mogelijkheden en beperkingen. Recentelijk wordt daarbij ook de werkorganisatie als geheel als uitgangspunt genomen. Onderzocht wordt of er specifieke, vaak elementaire

taken zijn die tot functies voor individuele of groepen werknemers met ernstige beperkingen kunnen worden gesmeed. De Wajong-adviesvoucher zoals deze ontwikkeld is door het ministerie van SZW in samenwerking met UWV en de Universiteit Maastricht, gaat ook uit van deze benadering. Sinds begin 2010 kunnen MKB-ondernemers met deze waardebond een externe deskundige inschakelen om hun bedrijf te laten doorlichten op de potentiële aanwezigheid van elementaire taken die geschikt kunnen zijn voor bepaalde jongeren uit de 'Wajong'-populatie. Ook wordt aandacht besteed aan de bedrijfscultuur en de benodigde voorbereiding en training van het zittende personeel, om succesvol te kunnen werken met een nieuwe collega met

Van de redactie

In deze bijdrage wordt de methode Inclusief herontwerp van werkprocessen in de vorm van een leescollege toegelicht. Zowel het onderwerp als de gekozen vorm zijn nieuw voor Aan de slag. Nog niet eerder is gerapporteerd over een methode om systematisch nieuwe arbeidsplaatsen te creëren in een organisatie. De methode is daarmee nieuw in Nederland en waarschijnlijk ook elders. Ook is nog niet eerder de

vorm van een 'leescollege' gehanteerd. We hopen dat u als lezer door de inhoud van dit artikel wordt geboeid, als ook door de gekozen vorm. Wanneer deze bevalt, willen we graag zoeken naar andere inhoudelijk interessante onderwerpen die van grote invloed kunnen zijn op de denk- en werkwijze van de re-integratieprofessional. Uiteraard zijn we benieuwd naar uw reactie. Deze kunt u mailen naar info@aandeslag.nl.

Van belang voor de invoering van IHW

- Een nieuwe taakstructuur beïnvloedt ook de bestaande bedrijfsprocessen. Vandaar dat de randvoorwaarden voor deze vorm van taak(her)structurering vooraf op directie-niveau moeten worden vastgesteld.
- De fase van integrale bedrijfsanalyse wordt afgesloten met een besluit waarin vastgesteld wordt op welke afdelingen, in welke omvang, en onder welke kaderstellende voorwaarden taak(her)structurering past binnen de bedrijfsvoering.
- Het is cruciaal dat voorstellen voor te creëren elementaire functies in nauw overleg met de direct leidinggevende en collega's worden ontwikkeld. Er worden namelijk niet alleen nieuwe functies gecreëerd, maar het afscheiden van elementaire taken kan leiden tot veranderingen van functie-inhoud van de oorspronkelijke functies.
- Ook taakelementen die wellicht beschouwd kunnen worden als momenten van rust of afwisseling in de oorspronkelijke functies vallen mogelijk weg. Overleg met de zittende werknemers over de te ontwikkelen nieuwe werkverdeling is daarom ook belangrijk om de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken werknemers te kunnen bewaken in het herontwerpproces.
- De nieuwe werknemers op de elementaire functies zullen de toekomstige collega's worden van de zittende werknemers van wie functies ook in meer of mindere mate zullen veranderen door deze innovatie. Iedereen zal elkaar moeten (leren) accepteren in de nieuwe werksituatie, en sommige van de zittende werknemers zullen ook een taak krijgen in de begeleiding van de nieuwe werknemers.
- Het noodzakelijke draagvlak voor zo'n organisatieverandering is gebaat bij de participatieve benadering in de ontwerp-fase. Hiermee wordt een belangrijke fundament gelegd voor een implementatie van het ontwerp, dat moet resulteren in duurzame arbeidsparticipatie van de toekomstige werknemer(s) met beperkingen.

beperkingen. Binnen deze job-carving-benadering gaat het om enkelvoudige functies die soms duurzaam zijn en ingezet worden voor een beperkte periode. De methode 'Inclusief herontwerp van werkprocessen' gaat een stap verder en werkt aan de ontwikkeling van een nieuwe vorm van arbeidsdeling waardoor binnen het bedrijf structureel functies ontstaan voor werknemers met beperkingen. Nieuwe functies die ook economisch aantrekkelijk zijn voor de werkgever, omdat alle betrokken werknemers in het bedrijf optimaal worden ingezet naar hun mogelijkheden.

De aanpak

Door een integrale bedrijfsanalyse worden in een bedrijf elementaire taken opgespoord, beschreven en getypeerd naar relevante functie-eisen. In een vervolgfase kunnen die elementaire taken op verschillende manieren worden gecombineerd tot elementaire functies, in afstemming met bestaande functies. De uiteindelijke vormgeving van de elementaire functies en de overige functies is afhankelijk van de mogelijkheden van individuele kandidaten met hun beperkingen én de eisen en mogelijkheden vanuit de bedrijfsvoering.

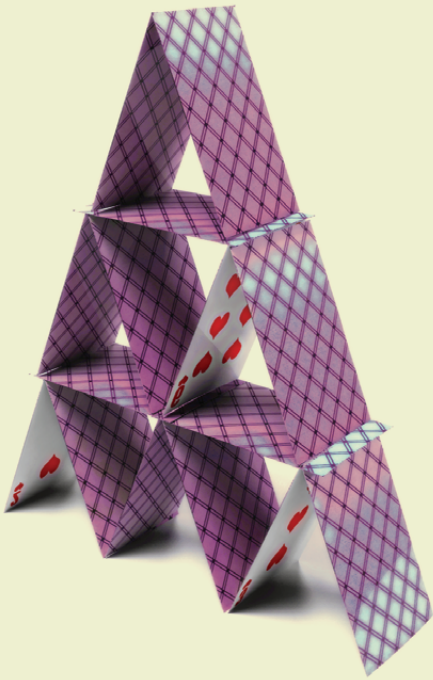
Negen stappen

1. Commitment van bedrijfsleiding en personeelsvertegenwoordiging om nieuwe collega's met beperkingen te integreren in het bedrijf.
2. Integrale analyse van de werkprocessen om elementaire taken op te sporen (long list), in relatie tot de bestaande taakverdeling in functies.
3. Instemming van de bedrijfsleiding om verdere analyse te starten in specifieke onderdelen van het bedrijf, additionele afspraken over randvoorwaarden (kaderstelling)
4. Participatief herontwerp van werkprocessen en functies in overleg met werknemers en leidinggevende(n) van de betrokken afdelingen; valideren van de gevonden elementaire taken; ontwikkelen van ideeën voor re-allocatie van bestaande taken om nieuwe elementaire functies te creëren in samenhang met de bestaande functies: elementaire taken per afdeling (short list).
5. Werving en selectie en voorbereiding van kandidaten die over voldoende elementaire bekwaamheden beschikken om de elementaire taken (short list) kunnen (leren) uit te voeren en die hiertoe ook gemotiveerd zijn.

6. Clustering van elementaire taken tot elementaire functies die zijn afgestemd op de individuele kandidaten en op de ontvangende afdeling.
7. Introductie van de kandidaten in hun nieuwe werkomgeving, managen van wederzijdse verwachtingen, initiële training en begeleiding door collega (werkbegeleider), jobcoach of direct leidinggevende.
8. Regelmatige feedback door werkbegeleider en leidinggevende; indien nodig opnieuw aanpassingen van de taken totdat een duurzame toestand is bereikt, re-integratie geslaagd, of re-integratie niet geslaagd: nieuwe kandidaat (terug naar stap 5).
9. Evaluatie van het project door bedrijfsleiding en vertegenwoordigers uit de betrokken afdelingen om te bepalen of en zo ja, hoe het project wordt gecontinueerd.

Bedrijfsprocessen

Inclusief herontwerp van werkprocessen gaat uit van de bedrijfsprocessen en taken zoals deze op dit moment bestaan. Als gevolg van het herontwerp ontstaan volledig nieuwe elementaire functies, maar ondergaan ook bestaande functies meer of minder ingrijpende veranderingen.



gen. Sommige bestaande functies kunnen wellicht vervallen, andere functies zullen minder ondersteunende en additionele taken bevatten. Deze functies zullen worden geconcentreerd rond kerntaken die een beroep doen op specifieke beroepskwalificaties. Uitgangspunt bij IHW is dat de kwaliteit van het product, de dienst of de zorg minimaal gelijk blijft en liefst nog verder wordt verhoogd. Hetzelfde geldt voor kwantiteit en tijdigheid. Uitgangspunt is eveneens dat de totale personeelskosten niet toenemen, in het gunstigste geval zelfs zullen afnemen. Deze verwachting is gebaseerd op de aanname dat er organisatiebreed minder een beroep zal worden gedaan op gekwalificeerde vakkrachten, omdat zij een aantal werkzaamheden dat niet per se hun specifieke vakbekwaamheid vereist, niet langer behoeven uit te voeren. En aan de inzet van laaggekwalificeerde werknemers voor de uitvoering van elementaire werkzaamheden zijn lagere loonkosten verbonden. Afhankelijk van de gerealiseerde productiviteit kan de loonwaarde van werknemers met beperkingen ook lager zijn dan het wettelijk minimumloon (WML), onder toepassing van loondispensatie. Eventuele extra kosten in de

vorm van een verhoogd verzuimrisico zijn afgedekt met de zogenaamde no-riskpolis ('vangnet' Ziektewet). Evenzeer zijn er binnen de bestaande regelgeving mogelijkheden voor de financiering van de extra kosten die verbonden kunnen zijn aan de, tijdelijke of blijvende, begeleiding van deze nieuwe groep werknemers. Al met al lijken op voorhand de ingrediënten aanwezig voor een bedrijfseconomisch verantwoorde businesscase.

Case: Slotervaartziekenhuis

Met IHW wordt nu een grootschalig praktijkexperiment uitgevoerd in de gezondheidszorg. In die sector is de komende jaren een bijzonder grote behoefte aan nieuw personeel en hier vervullen werknemers een groot scala aan zeer uiteenlopende taken. Aan deze toenemende vraag naar arbeid zal zeker niet kunnen worden voldaan met kandidaten die zonder meer geschikt zijn voor reguliere bestaande functies. In de afgelopen jaren met een krappe arbeidsmarkt is in de zorg al ervaring opgedaan met taak(her)structurering: een op de drie instellingen in de zorgsector heeft via taakafplitsing ruimte gecreëerd voor lager opgeleide werkzoekenden. Een volgende stap, het creëren van aangepast

voorstel om hiervoor nieuwe arbeidsplaatsen te creëren door herontwerp van werkprocessen. Alle activiteiten op afdelingen, zowel op de verpleegafdelingen als op de ondersteunende afdelingen, worden in kaart gebracht en geanalyseerd op het voorkomen van elementaire taken. Als er vacatures ontstaan, wordt eveneens op de betreffende afdeling gekeken naar de mogelijkheid van functieherontwerp, alvorens de functie in te vullen. Op deze wijze zijn er in de afgelopen maanden een kleine twintig Wajongers aangenomen. In de praktijk bleek het wenselijk om niet alleen direct jongeren te plaatsen op elementaire taken, maar om ook leerwerktrajecten in te richten. Dit om te kijken in hoeverre de jongere kan worden getraind voor de elementaire functie of mogelijk toe kan groeien naar andere functies.

Eerste resultaten

De eerste evaluaties laten zien dat IHW een veelbelovend instrument is om een bijdrage te leveren aan de oplossing van toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt. Op basis van de ervaringen en van de analyses die een groot aantal verschillende elementaire taken hebben opgeleverd, mag worden verwacht dat

Inclusief herontwerp werkprocessen leidt tot minder personeelstekorten

werk voor werkzoekenden met beperkingen, zal echter verdergaande eisen stellen aan het adaptatievermogen van de arbeidsorganisaties in de zorgsector. Om te onderzoeken of – en onder welke voorwaarden – de geschetste aanpak daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan de vervulling van de toekomstige personeelsbehoefte in de zorg is er dit jaar een praktijkexperiment gestart. Het experiment loopt in het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam dat zich ten doel heeft gesteld om binnen twee jaar ten minste honderd Wajongers aan te nemen. Het bestuur van het Slotervaartziekenhuis reageerde enthousiast op het

het aantal werkende Wajongers in het Slotervaartziekenhuis de komende tijd gestaag zal groeien.

In het komende jaar zal in een artikel in Aan de slag uitgebreid worden ingegaan op de praktische toepassing van deze nieuwe technieken.

Frans Nijhuis is bijzonder hoogleraar Atlant leerstoel 'Inclusieve (arbeids-) organisaties', Universiteit Maastricht. Henny Mulders is adviseur Inclusieve Arbeidsorganisaties, UWV WERKbedrijf. Fred Zijlstra is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Maastricht.