

Werkaanpassing is een voorwaarde voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om te kunnen participeren. Dat besef is gemeengoed geworden. De kunst om passend werk effectief en duurzaam vrij te spelen voor deze mensen, is minder wijdverspreid. Dit blijkt uit een onderzoek van de Universiteit Maastricht, SBCM en de FransNijhuisFoundation.

DOOR Gemma Ruitenbeek, Brigitte van Lierop, Bruno Fermin, Saskia Andriessen

De kunst van werkaanpassing

Duurzame integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Volgens een recent rapport van het SCP¹ zijn er in de ogen van werkgevers te weinig 'geschikte functies' voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Eén van de methoden waarmee in passend werk kan worden voorzien en een bewezen aanpak², is in de praktijk bekend onder de naam Inclusief Herontwerp van Werk (IHW)^{3,4} of functiecreatie.^{5,6} Soms ook onder de minder toepasselijke benaming Jobcarving. De aanpak is bedoeld om het werk zo te organiseren dat al het talent op de arbeidsmarkt optimaal benut kan worden. Het gaat bij deze aanpak nadrukkelijk om het herverdelen van relevante en noodzakelijke ondersteunende werkzaamheden. Een effectieve en efficiënte herverdeling zorgt ervoor dat de zittende vaklieden en professionals zich optimaal kunnen richten op hun kerntaken (zie kader). Dit omdat de ondersteunende werkzaamheden worden toebedeeld aan mensen die niet (meer) passen in reguliere functieprofielen, maar wel goed in staat zijn deze werkzaamheden uit te voeren.

Duurzamer

Het uitgangspunt van IHW of functiecreatie is dat de inzet van mensen door de herverdeling duurzamer wordt. Enerzijds omdat de werkdruk voor de huidige

personeelspopulatie gereduceerd kan worden en anderzijds omdat voor de (her)instromende werknemers structureel werk wordt vrijgespeeld en geen tijdelijk of additioneel werk. De arbeidsplaats blijft dan langer behouden, ook als de geplaatste werknemer vertrekt. De aanpak van IHW of functiecreatie vraagt om een structurele en duurzame herverdeling van werk en betekent feitelijk een organisatieverandering waarvoor commitment van het topmanagement en breed draagvlak in de organisatie vereist zijn.⁷ Een organisatie is echter pas bereid te veranderen wanneer zij urgentie ervaart ten aanzien van bezetting, werkdruk- en/of verzuim. Er zijn weinig organisaties die bereid zijn om op grond van de invoering van de Participatiewet of de banenafpraak fundamentele veranderingen door te voeren in de organisatie van het werk. Een vraaggestuurde benadering waarmee tegemoet gekomen wordt aan actuele vragen van de werkgever, zoals: 'hoe kom ik aan mensen?', 'hoe voorkom ik dat mijn mensen uitvallen?' en 'welke inclusieaanpak past het beste bij mijn organisatievraagstuk?', is op basis van onze ervaring effectiever en duurzamer.

Identificeren

De basis voor IHW, met als doel in te spelen op de vraag van de werkgever en

tegelijktijd kansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is reeds ver voor de invoering van de banenafpraak en de Participatiewet gelegd.^{8,9} In de periode 2010 tot 2013 is de aanpak in de praktijk geoperationaliseerd, beproefd en bijgesteld.¹⁰ Na de invoering van de Banenafpraak (2013) en de Participatiewet (2015) zijn de inspanningen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen enorm toegenomen. Dat was ook de aanleiding voor Universiteit Maastricht, SBCM en de FransNijhuis-Foundation voor een gezamenlijk onderzoek naar de implementatie en meerwaarde van de aanpak in de praktijk. Uiteindelijk kon het onderzoek niet volledig worden uitgevoerd, omdat bleek dat de aanpak vooral op onderdelen wordt toegepast. De eerste fase van het onderzoek waarin wij spraken met werkgevers en professionals, (zoals arbeidsanalisten en jobcreators) heeft echter relevante en bruikbare inzichten opgeleverd. Zo weten professionals in vrijwel elk type organisatie geschikt werk te identificeren voor werkzoekenden in het kader van de banenafpraak. Daarmee worden veelal één of meer nieuwe ondersteunende functies of takenpakketten gerealiseerd. Het blijkt een weg om mensen uit de doelgroep



Inclusief Herontwerp van Werk of functiecreatie gaat over het herverdelen van relevante en noodzakelijke ondersteunende werkzaamheden.

aan het werk te helpen. De duurzaamheid van deze plaatsingen in het kader van de banenafpraak blijkt echter wel een aandachtspunt.¹¹

Vraaggestuurd

In de keuze voor de toepassing van een partiële aanpak speelt bij werkgevers wellicht de fixatie op het aantal banen dat moet worden gerealiseerd voor de banenafpraak; voor dienstverleners speelt mogelijk de gerichtheid op het aantal plaatsingen dat als prestatie-indicator voor hen geldt een rol. De literatuur en ervaring leren dat deze aanbodgerichte en plaatsing-gedreven aanpak echter niet duurzaam is. De dienstverlening aan werkgevers wordt beter als deze aansluit bij de behoefte en verwachtingen van werkgevers. Om de vraag van de werkgever goed te kunnen interpreteren en een passend antwoord te kunnen bieden, is een andere focus van professionals nodig. Met name omdat de ogenschijnlijk simpele vraag van een werkgever om kandidaten aan te leveren voor de openstaande vacature, niet te beantwoorden is met het huidige aanbod op de arbeidsmarkt. De kunst is daarom om 'de vraag achter de vraag' van de

werkgever te achterhalen. Daarvoor moet een professional breed georiënteerd zijn en strategisch kunnen meedenken met een werkgever. Met welk vraagstuk kampt de werkgever, vanuit welke context? Wat zijn de ontwikkelingen in het bedrijf en sector? Welke ontwikkelingen zijn er te verwachten? Wat zijn daarvan mogelijke personele consequenties? Hoe ziet de bedrijfscultuur eruit, wat zijn drijfveren van de beslissers en welke investeringen wil een werkgever in tijd en/of geld doen om inclusiever te ondernemen? Vervolgens is het zaak dat de werkgeversdienstverlener, in afstemming met de werkgever, een passend advies geeft over de aanpak die nodig is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te laten stromen én commitment te krijgen over de wederzijdse verwachtingen, investeringen en opbrengsten van de aanpak. Als er sprake is van bezettingsproblematiek, werkdrukproblematiek, verzuimproblematiek of noodzaak voor verdere efficiency, dan kan herverdeling van werk een oplossing bieden om dit vraagstuk integraal aan te pakken. Ons onderzoek leert dat in die gevallen met inzet van IHW of functiecreatie duurzaam werk

kan worden gecreëerd, mits de aanpak volledig wordt toegepast én er commitment is op managementniveau. Een voorbeeld is UWV inclusief.¹² Binnen UWV zijn in de afgelopen jaren 100 inclusieve banen gecreëerd, resulterend in 22 verschillende assistent functies. Deze functies zijn duurzaam in ingebed in de organisatiestructuur en een deel van deze mensen heeft inmiddels een vaste aanstelling. Succesfactor is naast de herverdeling van werk, aandacht voor de voorbereiding van de integratie binnen de afdeling en de zorg voor training van interne werkbegeleiders.

Adviesvaardig

De gehele aanpak van het inclusief herverdelen van werk is van toegevoegde waarde wanneer deze wordt toegepast binnen een organisatie die zichzelf als probleemeigenaar ziet, en waarvoor herverdeling van werk een structurele oplossing voor bestaande personeelsproblemen kan bieden. Deze vraaggestuurde toepassing vraagt zowel om analytische als om adviesvaardige professionals, die in staat zijn om het vraagstuk van een werkgever op managementniveau te verhelderen en te

Methode Inclusief Herontwerp van Werk of functiecreatie

Voor duurzame inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt biedt de aanpak van het inclusief inrichten van werk goede kansen. De volgende onderdelen van de methode zijn essentieel:

1. Bedrijfs- en marktverkenning: inzicht verkrijgen in vraag- en aanbod, ontwikkelingen in de branche en organisatie, doelstelling en omvang van de organisatie en personeelsvraagstukken (bezettingsproblematiek, werkdruk, verzuim en duurzame inzetbaarheid), voor een passend advies met concreet plan van aanpak. Passend betekent dat ook een duidelijke afweging gemaakt wordt of Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) of functiecreatie inderdaad het beste antwoord is op de vraag waar de werkgever mee kampt, of dat wellicht andere methoden of instrumenten passender zijn.
2. Commitment van het management: vastgestelde adviesopdracht voor IHW of functiecreatie met afspraken over: doelstelling, budget, projectverantwoordelijke, betrokkenen, communicatielijnen, tijdsinvestering en tijdsplanning.
3. Operationele arbeidsanalyse: in kaart brengen van werkprocessen en inzichtgeven in de aard, omvang, en vereiste kennis en vaardigheden van het werk. Daarbij ligt de focus op werkzaamheden die veelal niet beschreven staan in functieomschrijvingen en die veelal verborgen zijn in het werk van vaklieden en professionals. Het gaat om relevant werk dat deze medewerkers relatief veel tijd kost, waarvoor zij te hoog zijn opgeleid en waarvoor zij dus eigenlijk te duur zijn. Verder worden afdelingskenmerken, klimaataspecten en de mate van draagvlak verkend.
4. Participatief herontwerp: op basis van input uit de operationele arbeidsanalyse wordt in samenspraak met stakeholders verkend wat mogelijkheden en randvoorwaarden zijn om het werk anders te verdelen. Dit resulteert in een herontwerp waarbij de kwaliteit van de zittende en (her)intredende medewerkers in acht genomen wordt en waarvan de consequenties en meerwaarde helder worden.
5. Instemming en communicatie: De voorgaande stappen resulteren in een concreet voorstel voor herverdeling van werk met de implicaties voor het zittende personeel, omgangsvormen en voorwaarden voor begeleiding van nieuwe collega's. De organisatie stemt hiermee in en draagt zorg voor heldere communicatie ten behoeve van het draagvlak.
6. Voorsorteren en voorbereiden kandidaten: om invulling te kunnen geven aan de nieuwe functies is het van belang dat er ook voldoende passend aanbod is. Daarbij kan, indien gewenst, ook gekeken worden naar kandidaten binnen de organisatie uit 'Spoor 1' en aanbod uit de voorzieningen WGA, WW, WBB. Kandidaten uit de doelgroep 'Banenafpraak en Participatiewet' kunnen baat hebben bij hulpmiddelen voor 'werkfit'-traject van SBGM. Tevens kan in overleg met de lokale opleidingsinstituten of sw-bedrijven gekozen worden voor een leerwerktraject.
7. Inclusief HRM: werving en selectie ten behoeve van individuele match tussen kandidaten en afdeling, het methodisch inwerken en socialiseren van de (her)intredende medewerker, het organiseren van begeleiding en het trainen van werkbegeleiders en aandacht voor inclusief HRM beleid en de waarborging van loonwaarde- en subsidieregelingen.
8. Monitoren van begeleiding, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid: duurzame inzetbaarheid is in belangrijke mate afhankelijk van passende en methodische begeleiding. Vooral voor mensen uit de doelgroep banenafpraak vraagt dit om duurzame begeleiding die ook na de inwerkperiode geborgd moet worden. Daarvoor moet dus ook de duurzaamheid van de werkbegeleider geborgd door training en toekenning van tijd.

Als rode draad door deze elementen is aandacht vereist voor evaluatie en zo nodig bijstellen van het proces. Maar bovenal zijn eigenaarschap, betrokkenheid en draagvlak binnen de organisatie de succesfactoren. De finale stap van het gehele proces is borgen en beheren.

Gemma van Ruitenbeek is onderzoeker aan de Universiteit Maastricht en Managing Director van het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO) | gemma.vanruitenbeek@maastrichtuniversity.nl,

Bruno Fermin is projectleider bij SBGM, **Brigitte van Lierop** is voorzitter FransNijhuisFoundation, **Saskia Andriessen** is zelfstandig onderzoeker bij Andriessen Arbeidsparticipatie.

Noten:

- 1 Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet.
- 2 Onderzoek naar knelpunten en mogelijkheden voor de overheid om de banenafpraak te realiseren. Ape onderzoek & advies, 2018.
- 3 www.inclusievearbeidsorganisatie.org
- 4 Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., Mulders, H., & van Lierop, B. (2017). Designing Work for Inclusiveness. In: Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue (pp. 121-137). Springer, Cham.
- 5 B. van Lierop (2017). Handboek Functiecreatie, een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking
- 6 SBGM: Creëren van passend werk: <https://www.sbcm.nl/producten/creeren-van-passend-werk.html>.
- 7 Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J. N., & Mulders, H.P.G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie, 26, 104-122.
- 8 Mulders, H.P.G. & Zijlstra, F.R.H. (2009). Conference on Regulating for Decent Work. Innovative labour regulation in a turbulent world, Geneva, 8-10 June 2009.
- 9 Zijlstra, F.R.H., (2009). Taken voor laag-gekwalificeerden: op weg naar een parallelle arbeidsmarkt? In: Projectgroep SMBA (Eds). *Innovatieve voorstellen voor Sociaal-Medische Beoordeling van Arbeidsvermogen*. Uitgave: UWV, Amsterdam, p 177-191.
- 10 Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J. N., & Mulders, H.P.G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie, 26, 104-122
- 11 UWV (2018). Duurzaamheid van werk binnen de banenafpraak, Analyse op basis van het doelgroepregister en de polisadministratie.
- 12 www.samenvoordekland.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/sessie_10_project_uwv_inclusief_-_een_methodische_aanpak_voor_duurzaam_participeren_bij_de_overheid.pdf
- 13 www.capabelhogeschool.nl/opleidingen/arbeidsdeskundigheid/post-hbo-adviseur-inclusieve-arbeidsorganisatie-ciao/#tab-0
- 14 www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm_data/documents/pdf_folder/nieuwsitems/2016/Een_nieuwe_methode.pdf

vertalen naar een passende aanpak, passend bij de huidige en gewenste bezetting van de organisatie en het aanbod van de werkzoekenden in de regio. Dat vraagt om bijscholing van professionals gericht op 'sparringpartner van de bedrijfsleiding kunnen zijn' én op kennis van het bredere scala van mogelijkheden om vraag en aanbod

structureel dichterbij elkaar te brengen. In de afgelopen jaren is ten behoeve van een vraaggestuurde aanpak geïnvesteerd in het trainen van professionals.^{13,14} Naast het trainen van professionals zouden de organisaties waarvoor zij werken dit principe moeten omarmen en hen hierop moeten 'afrekenen', in plaats van op het aantal plaatsingen. ■