CIO

Centrum
Inclusieve
Arbeidsorganisatie



Beter werk voor iedereen!


CA


Centrum
Inclusieve
Arbeidsorganisatie

04

Colofon

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie
Postbus 616
6200 MD Maastricht
www.inclusievearbeidsorganisatie.org

Eindredactie & Coördinatie:
Katinka van Brakel (CIAO/UWV),
Merel de Deugd (PlanB Media)

Redactie:
Katinka van Brakel,
Merel de Deugd, Bram Fleuren,
Saskia Hol, Nicole Maalsté,
Gemma van Ruitenbeek,
Rosine Rutten, Jacqueline Vos

Vormgeving & Beeldbewerking:
PlanB Design, Bert van Zutphen

Fotografie:
Kim Krijnen

Illustraties:
Sven Overdijk

Met dank aan alle geïnterviewden





05

Column

Hou op over inclusie

Afgelopen maand werd ik op LinkedIn getagd bij een commentaar dat begon met: “Hou op over inclusie! Mensen met een beperking hoeven niet aan de samenleving te worden toegevoegd. Ze maken er al deel van uit.” Daar ben ik het mee eens, maar van volwaardige deelname in werk is voor velen geen sprake.

Het commentaar triggerde me, want inclusie roept niet altijd de juiste associatie op. Moeten we na tien jaar Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO) dan toch de ziel uit onze naam halen? Een inclusieve ziel die veel heeft opgeleverd. Dat blijkt uit de ervaringen van Micha Ploum vanuit de techniek en Andy Aarts vanuit een bouwmarkt, die in dit magazine aan het woord komen. Hun verhalen laten zien dat inclusie allesbehalve 'soft' of 'woke' hoeft te zijn. Het grappige is juist dat we het onderbuikgevoel van Micha Ploum hebben omgezet in cijfermatig inzicht. En dat we bij een bouwmarkt, waar vanuit een sociaal hart dagelijks geïmproviseerd werd, de benodigde structuur hebben geboden om passend werk met ontwikkelingsmogelijkheden te creëren.

Inclusie biedt een basis voor duurzame inzetbaarheid van werknemers, maar ook voor mensen die nog niet meedoen op de arbeidsmarkt. Dat laat het voorbeeld van Rowena Sas zien. Zij kreeg in 2010 een baan als afdelingsassistent, een baan die voortkwam uit de eerste toepassing inclusief herontwerp van werk (IHW) in de praktijk. Nu 16 jaar later is Rowena nog steeds als afdelingsassistent aan het werk. Niet meer in het Slotervaartziekenhuis, maar in het OLVG. De basis voor haar duurzame inzetbaarheid werd gelegd met werk dat paste bij haar kennis, vaardigheden en interesses. Vervolgens kreeg en nam Rowena de kans om zich verder te ontwikkelen. Waardoor ze ook interessant was voor andere werkgevers. Dat bleek toen zij in 2017 haar baan verloor en zij bij het OLVG aan de slag kon. Ze kan naar eigen zeggen haar werk nog lang volhouden, als ze haar maar in haar waarde laten en voldoende regie geven. Dus nee, ik moet er niet aan denken om “op te houden over inclusie”. Ook de komende 10 jaar blijft CIAO volwaardige participatie in werk én duurzame inzetbaarheid van iedereen ondersteunen!

Gemma van Ruitenbeek

Managing Director CIAO

Inhoud

04 **Colofon**

05 **Hou op over inclusie**
Column Gemma van Ruitenbeek

07 **CIAO, Beter werk voor iedereen!**

09 **'Vloeken in de kerk'**
Interview met de grondleggers van Inclusief Herontwerp van Werk Henny Mulders en Fred Zijlstra

12 **Ervaringsverhaal Techniek**
Interview met Micha Ploum, Business unit manager Equans

17 **Duurzame Inzetbaarheid**
Visie van assisant professors Bram Fleuren en Rosine Rutten, praktijkervaring van Rowena Sas, afdelingsassistent OLVG

23 **Ervaringsverhaal Kinderopvang**
Interview met opleidingscoördinator Jolanda Knarren en groepsondersteuner Hafida Aghmiri van Leef Kind

29 **Branchegerichte Aanpak**
Interview met Ruben Ham, Landelijk adviseur Werkgeversdiensten UWV

34 **Ervaringsverhaal Bouwmarkt**
Interview met Andy Aarts, HR Business partner Praxis

38 **Meerwaarde Actieonderzoek**
Ervaringen van Nicole Maalsté, onderzoeker CIAO en Jacqueline Vos, coördinator team re-integratie Zuyderland

43 **Leergang CIAO**
Ervaringen van René van Doorn en Yvette ten Hove, Projectmanagers Social Recruitment Buddo

49 **CIAO in de Etalage**
Kennisontwikkeling, kennisdeling, praktische tools en instrumenten van CIAO

CIAO, Beter werk voor iedereen!

Iedereen verdient werk dat past bij zijn of haar kennis, vaardigheden en ontwikkelmogelijkheden. Werk is meer dan alleen inkomen. Werk draagt bij aan zingeving, verbinding en persoonlijke ontwikkeling, en vormt ook een belangrijke pijler onder onze welvaart en sociale zekerheid.

Beter werk is duurzaam werk

CIAO zet zich in voor beter werk: werk dat duurzaam, veilig, gezond en van waarde is. Werk waarin mensen autonomie ervaren en zich kunnen ontwikkelen. Werk waarin mensen zich verbonden voelen met collega's en langdurig van betekenis kunnen zijn voor hun organisatie én de samenleving.

Uitdagingen op de arbeidsmarkt

Beter werk is nog niet voor iedereen vanzelf sprekend. Voor veel werkzoekenden is het lastig om een baan te vinden. Anderen ervaren in hun baan een hoge werkdruk, gezondheidsklachten, werk dat onvoldoende aansluit bij hun kwaliteiten of dat zij niet als waardevol ervaren. Tegelijkertijd is het voor werkgevers een grote uitdaging om voldoende personeel te vinden en te voorkomen dat hun werknemers vertrekken of uitvallen wegens ziekte.

De meerwaarde van anders en inclusief organiseren

Volgens CIAO ligt een belangrijk deel van de oplossing in anders en inclusief organiseren van werk. Door werk anders in te richten past het werk dat werkgevers bieden beter bij de vaardigheden en wensen van werknemers. Talenten en ontwikkelmogelijkheden van werknemers kunnen daardoor optimaal en langdurig worden benut. Werkgevers bereiken dan ook een bredere groep potentiële werknemers. Zo ontstaan kansen voor mensen die nu nog moeilijk toegang vinden tot de arbeidsmarkt én wordt de basis gelegd voor duurzame inzetbaarheid.

Breder kijken dan individuele oplossingen

Organisaties met personeelsvraagstukken zoeken vaak naar oplossingen op individueel niveau. Denk aan het aanpassen van functie-eisen, het bieden van extra begeleiding of het verrichten van aanpassingen op de werkplek. Zulke oplossingen zijn waardevol, maar richten zich vaak op de gevolgen van een probleem. De onderliggende oorzaken blijven buiten beeld.

CIAO pleit daarom voor een brongerichte benadering door op systematische en participatieve wijze te kijken naar de manier waarop werk binnen teams, afdelingen en organisaties is ingericht. Samen met teams kan werk anders worden georganiseerd, waardoor vaardigheden en talenten beter tot hun recht komen. Dit creëert ook nieuwe kansen voor een brede groep werkzoekenden en draagt eraan bij

dat werknemers duurzaam gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven.

Planmatig en participatief

Hoe organiseer je werk zó dat het aansluit bij de uitdagingen van vandaag en morgen, én kansen biedt aan een bredere groep werknemers en werkzoekenden? Om organisaties daarbij te ondersteunen, ontwikkelde CIAO de visie en methodiek Inclusief Herontwerp van Werk (IHW). Deze aanpak combineert een systematische werkwijze met actieve betrokkenheid van de mensen die het werk uitvoeren.

In deze werkwijze vormen de vraagstukken, ambities en personele uitdagingen van de organisatie het vertrekpunt voor het anders organiseren van werk. Werkprocessen worden geanalyseerd en werkzaamheden in kaart gebracht. Niet de functies, maar de werkzaamheden staan centraal. Welke werkzaamheden worden uitgevoerd, welke vaardigheden zijn daarvoor nodig en welke ideeën hebben werknemers over hoe het werk slimmer en anders georganiseerd kan worden? Samen met de werknemers worden mogelijkheden verkend om talent beter te benutten, werkdruk te verlagen en werk inclusiever en toekomstbestendiger vorm te geven.

Veranderingen worden niet van bovenaf bedacht of van buitenaf opgelegd, maar ontwikkeld mét de werknemers die het werk dagelijks uitvoeren. Hun praktijkkennis, ervaring en inzichten zijn daarbij onmisbaar. Juist deze gezamenlijke aanpak zorgt voor oplossingen die niet alleen op papier werken, maar ook draagvlak hebben in de praktijk. Het resultaat is beter werk dat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid, inclusie en werkplezier.

Nazorg en monitoring

Wanneer mensen met een ondersteuningsbehoefte geïncludeerd worden is nazorg van belang om hen duurzaam en optimaal te laten functioneren. Hiervoor ontwikkelde CIAO de Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor (MW©M).
Om de effecten van anders organiseren van werk op de kwaliteit van werk en dienstverlening en in financieel opzicht in kaart te brengen ontwikkelde CIAO de 'Beter Werk Monitor'. ***(CIAO in de etalage op pagina 49)***.

Wetenschap en praktijk hand in hand

CIAO is een expertisecentrum van de Universiteit Maastricht, opgericht in samenwerking met UWV. CIAO verbindt wetenschap met de praktijk. Vanuit een stevige wetenschappelijke basis en met oog voor de dagelijkse praktijk ondersteunt CIAO organisaties en professionals, zoals adviseurs werkgeversdienstverlening, arbeidsdeskundigen en HR-adviseurs, bij het anders, inclusiever en duurzaam organiseren van werk.

Door onderzoek, training en kennisontwikkeling te verbinden met praktische methoden en instrumenten, ondersteunt CIAO werkgevers en professionals in HR en het sociaal domein bij het realiseren van duurzame oplossingen voor actuele arbeidsmarkt- en personeelsvraagstukken. Wat CIAO doet en oplevert, leest u in verschillende hoofdstukken van dit magazine.

De onderzoekers en adviseurs van CIAO combineren wetenschappelijke kennis met de ervaringen en expertise van professionals uit de praktijk. Zo ontstaan inzichten die niet alleen goed onderbouwd zijn, maar ook direct toepasbaar zijn. Samen met partners werkt CIAO aan één doel: beter werk voor iedereen.

Wil je meer weten over CIAO,
scan de QR code en bezoek onze website



'Vloeken in de kerk'

Hoe twee bevlogen arbeidspsychologen de basis legden voor CIAO

Soms begint een vernieuwend idee met een knagend gevoel dat het anders moet. Voor Henny Mulders en Fred Zijlstra begon het ruim vijftien jaar geleden met precies zo'n gevoel. Ze kenden elkaar nog uit hun studietijd, maar waren ieder hun eigen weg ingeslagen. Henny werkte binnen UWV aan de kant van arbeidsparticipatie en zag steeds meer mensen tussen wal en schip raken. Fred hield zich als arbeids- en organisatiepsycholoog bezig met de kwaliteit van werk en voorzag dat vergrijzing en toenemende werkstress de duurzame inzetbaarheid van werknemers onder druk zouden zetten. Vanuit deze twee vraagstukken er ontstond een visie die uitgroeide tot een vernieuwende oplossing.

Merel de Deugd

"Voor mij waren de aankomende veranderingen binnen de Wajong een acute reden om Fred op te zoeken," vertelt Henny. Hij zag een groeiende groep mensen die niet langer in aanmerking kwam voor een uitkering, maar ook niet vanzelf aansloot op de banen die werkgevers aanboden. Fred voorzag tegelijkertijd dat mensen langer zouden moeten doorwerken, terwijl niet iedereen hetzelfde werk tot zijn pensioen zou kunnen blijven doen. Bovendien zag hij een toename van stressgerelateerde klachten die de duurzame inzetbaarheid verder zou bedreigen.

Waar veel professionals voor de oplossing vooral naar het individu keken – extra begeleiding, coaching of scholing – stelden Henny en Fred een andere vraag. Wat als het probleem niet bij de mens ligt, maar bij de manier waarop we werk organiseren? Wat als ondersteunende taken vrijkomen voor mensen die nu nog geen kans maken op de arbeidsmarkt en bestaande werknemers zich daardoor meer kunnen richten op het werk dat bij hun kennis en expertise past? Zou dat de werkdruk kunnen verlagen en tegelijkertijd anderen toegang bieden? “Het aardige van CIAO is dat vanaf dag één die twee zaken voor ons met elkaar verbonden waren: een inclusieve organisatie die alle talenten weet te benutten én haar eigen mensen binnenboord houdt”, legt Henny uit.

Die gedachte was in die tijd allesbehalve vanzelfsprekend. Fred: “Het was vloeken in de kerk.” Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie draaide het juist om rijkere functies, meer autonomie en steeds uitdagender werk. Bovendien was het crisistijd, vakbonden en ondernemingsraden vreesden verdringing. Henny en Fred legden keer op keer uit dat het daar juist níét om ging. Hun doel was geen banen afpakken, maar werk anders organiseren, zodat meer mensen konden meedoen én bestaande medewerkers beter tot hun recht kwamen.

Een visie is mooi, maar bewijzen dat ze werkt is iets anders. Die kans kregen ze in het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam. Niet toevallig kozen ze voor een commerciële organisatie. Als hun aanpak daar zou werken, kon niemand zeggen dat het alleen dankzij subsidies mogelijk was.

In het Slotervaart kwam de visie tot leven. Door processen opnieuw te bekijken, taken slimmer te verdelen, functies opnieuw samen te stellen en nieuwkomers te ondersteunen met scholing ontstond werk dat beter aansloot bij verschillende talenten. Tegelijkertijd kregen





bestaande medewerkers meer ruimte voor het werk dat bij hun kennis en expertise paste, zoals patiëntgerichte zorg. Inclusie en duurzame inzetbaarheid gingen hand in hand.

Wat begon als een vernieuwend idee groeide uiteindelijk uit tot een methodiek voor Inclusief Herontwerp van Werk. Organisaties ontdekten dat de aanpak niet alleen relevant was voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, maar ook voor vraagstukken rond personeelstekorten, vergrijzing, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Andere partijen omarmden de visie en steeds meer organisaties gingen anders naar werk kijken.

Toen die basis stond, veranderde ook de rol van CIAO. Waar Henny en Fred aanvankelijk zelf organisaties begeleidden, verschoof het accent steeds meer naar onderzoek, kennisontwikkeling en onderwijs. Door professionals op te leiden en de methodiek vanuit praktijkervaringen verder te ontwikkelen, kon de impact veel groter worden.

Wat Henny en Fred ruim vijftien jaar geleden zagen aankomen, is inmiddels volop werkelijkheid geworden. Vergrijzing, arbeidsmarktkrapte en duurzame inzetbaarheid staan hoog op de agenda. Maar hun visie is niet afhankelijk van de huidige situatie. Er zullen altijd mensen zijn die moeilijk aansluiting vinden op het werk én werkenden voor wie de eisen van het werk niet meer goed passen. De kern van hun boodschap blijft daarom actueel: de oplossing begint niet bij het aanpassen van mensen aan hun werk, maar bij het slimmer organiseren van werk voor mensen. Want krapte of geen krapte: de vraag hoe we werk zo organiseren dat we alle beschikbare talenten benutten én mensen duurzaam aan het werk kunnen blijven, blijft actueel.

Misschien was dat vijftien jaar geleden inderdaad nog vloeken in de kerk. Inmiddels is het voor steeds meer organisaties een logische vraag geworden. En precies daarin schuilt misschien wel de grootste erfenis van Henny Mulders en Fred Zijlstra: dat zij met hun visie ertoe bijgedragen hebben dat de manier waarop we naar werk kijken blijvend is veranderd.

Wil je meer weten over het ontstaan van CIAO en waarom het anders organiseren van werk vandaag de dag relevanter is dan ooit? Scan de QR-code en luister naar onze podcastserie 'Beter Werk voor Iedereen'.

'Het gaat niet om die kostenbesparing van 300.000 euro'

Bij Equans gaan ze terug naar waar mensen goed in zijn



Goede resultaten beginnen bij mensen die met plezier hun werk doen, daar gelooft Business Unit Manager Micha Ploum heilig in. Hij zet zich binnen technische dienstverlener Equans in Regio Zuidoost al bijna tien jaar in voor duurzame inzetbaarheid. Juist in zo'n technische omgeving ligt de focus vaak op productie, processen en resultaten. Micha kijkt eerst naar de mens achter het werk. Door werk slimmer te organiseren, zorgt hij ervoor dat medewerkers weer kunnen doen waar ze goed in zijn én waar ze energie van krijgen. En er ontstaat ruimte voor nieuwe medewerkers. Dat dit uiteindelijk ook een kostenbesparing oplevert, is voor Micha vooral een prettige bijkomstigheid. Gestaag, maar gedreven pakt hij de ene afdeling na de andere aan. Eerst vanuit een onderbuikgevoel dat het beter kan, inmiddels met de inzet van CIAO vanuit een professionele werkwijze, gestoeld op cijfers, kennis en inzicht.

Merel de Deugd

Het begint allemaal wanneer Micha in 2017 de Business Unit Chemelot toegewezen krijgt. “Chemelot is een unit waar grote mannen met grote handen werken. Alles in de Petrochemie is zwaar en lawaaierig.” Binnen de unit werkt op dat moment een grote groep oudere werknemers die ooit vanuit monteur is doorgegroeid naar werkvoorbereider. “Ze zijn technisch onderlegd, vinden technische vraagstukken leuk en krijgen er energie van.” Daar zijn ze voor in de wieg gelegd, maar in de praktijk besteden de werkvoorbereiders steeds minder tijd aan het technische werk. In plaats daarvan krijgen ze steeds meer administratieve taken, zoals eindafrekeningen en facturatie. Door nieuwe systemen wordt dat werk bovendien steeds complexer. “De administratieve last is met de jaren onevenredig hoog geworden. We zagen achterstanden ontstaan. Wanneer ze moesten kiezen tussen factureren en een nieuwe aanvraag oppakken, kozen ze voor dat laatste. Dat vinden ze veel leuker. De facturatie bleef liggen.”

Werkplezier als vertrekpunt

Dat zet Micha aan het denken: “Wat als we het werk van de werkvoorbereider in drie delen opdelen? En via een detacheringsbureau twee technisch administratieve medewerkers inhuren die de werkzaamheden aan de voor- en achterkant overnemen?”

Al na de eerste opstartmaanden wordt de winst van de nieuwe aanpak duidelijk. “Heel snel kwamen we in een happyflow. De administratief medewerkers hadden de werkvoorbereiders nagenoeg niet meer nodig bij de administratieve taken aan de voorkant. De mensen die het werk uitvoerden namen contact op met de administratief medewerksters of andersom. De werkvoorbereiders werden daar niet meer mee gestoord. En de facturatie verliep veel sneller.”

Hierdoor versnelt het proces aanzienlijk. Dat is cruciaal voor een bedrijf dat moet voorfinancieren. Bovendien worden de werkvoorbereiders in hun kracht gezet en hun werkgeluk vergroot omdat ze geen taken meer uitvoeren die ze niet leuk vinden. Tegelijkertijd ontstaan er plekken voor mensen die dat administratieve werk wél leuk vinden. Doordat de oudere werkvoorbereiders in de jaren na de inzet van de administratief medewerkers beginnen af te zwaaien richting hun pensioen, levert dat ook nog een kostenbesparing op. “De populatie werkvoorbereiders is door natuurlijk verloop ingekrompen, blikt Micha terug. “De werkvoorbereiders die er nu zitten, werken efficiënter. Ze kunnen een grotere workload aan, omdat ze een groot gedeelte van het werk niet meer hoeven te doen.”

Van onderbuikgevoel naar onderbouwing

Wanneer Micha in 2021 de Business Unit Services erbij krijgt, ziet hij op de afdeling KSW (Klant Specifiek Werk) van die unit parallellen met de



Micha Ploum, Business unit manager Equans



werkvoorbereiders van de unit Chemelot. “Ik zag daar hetzelfde probleem. Ook hier liepen processen traag, werden mensen niet optimaal benut en liepen zij tegen de grenzen van hun capaciteit aan.”

Micha wil ook hier de taken anders verdelen, maar waar de unit Chemelot makkelijk meebeweegt in dit proces, stuit hij dit keer op de vraag: ‘waarom?’ Een terechte vraag, vindt ook Micha. “We zijn een technische organisatie, bij ons begint alles met inzicht. Ik weet op gevoel dat het werkt, want we hebben het bewezen. Maar laten we het eens onderzoeken. Want inderdaad: om hoeveel uur aan administratieve taken gaat het dan? Is dat een half uurtje of meer?” Micha schakelt CIAO in.

Het expertisecentrum begint bij de werkvoorbereiders van Chemelot. Hoeveel heeft de nieuwe werkwijze opgeleverd? En welke lessen kunnen daaruit worden meegenomen naar de afdeling KSW? CIAO start vervolgens op de afdeling KSW een onderzoek en zet de Beter Werk Tool in. Hiermee worden alle medewerkers via een vragenlijst uitgevraagd. Zo krijgt CIAO inzicht in welke taken energie geven, waar men meer tijd aan wil besteden en welke taken uit de dagelijkse praktijk gehaald kunnen worden. Welke taken daadwerkelijk naar een administratief medewerker verlegd kunnen worden. Én om hoeveel uren het gaat.

“Uit het onderzoek blijkt dat elke werkvoorbereider van de afdeling KSW van de Business Unit Services minimaal 5 uur werk per week per werkvoorbereider kan doorschuiven naar een technisch administratief werknemer. We hebben hier zo’n 14 werkvoorbereiders rondlopen. Dat is 14 keer ca. 5 uur per week.” Een kostenbesparing van wel 300.000 euro op jaarbasis, rekent CIAO voor hem uit. Maar daar ligt voor Micha niet zozeer de winst. “Heel eerlijk, dat vind ik eigenlijk niet belangrijk. We hebben aangetoond dat het werkplezier erop vooruitgaat. Dat het proces versneld is en dat ik eerder mijn factuur betaald krijg. Daar zit voor mij veel meer winst dan dat ik het verschil heb tussen het uurtarief van de werkvoorbereider en de technisch administratief medewerker. Dat vind ik bijzaak.”

De oplossing lijkt voor de hand te liggen: doorvoeren. Maar zo eenvoudig is het niet. “Elke verandering gaat gepaard met weerstand, dus ook deze en dat is niet erg. Het heeft tijd nodig om te landen. Ik ben ook heel blij dat CIAO met ons tempo meebeweegt, medewerkers in het veranderproces meeneemt en geduld heeft. Maar ik zie de werkvoorbereiders binnen onze kantoortuin letterlijk de oversteek af en toe al maken naar de administratief medewerksters. Het begin is gemaakt. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we die administratieve afdeling iets uitbreiden zodat zij de taken van beide units op kunnen vangen en we ook deze werkvoorbereiders kunnen ontlasten.”

Veranderen vanuit zorg

Hoe gaat Micha met weerstand om? Een mooie vraag die hem aan het denken zet: “Ja hoe doe ik dat? Verandering kun je niet managen, die moet je begeleiden. Ik heb een lange adem en geloof er echt in. Innovators krijgen vaak de meeste pijlen in hun rug, maar ik blijf vanuit mijn intrinsieke motivatie vertellen waarom het belangrijk is. De veranderring is bedacht vanuit de zorg voor medewerkers en niet vanuit de wil om te bezuinigen. En het helpt dat ik hier al vanaf mijn vijftiende rondloop en een heleboel mensen ken. Maar het allermooiste vind ik dat we nu niet meer om de cijfers heen kunnen!”

Wat ooit begon als een onderbuikgevoel dat het werk slimmer georganiseerd kon worden, is daarmee uitgegroeid tot een onderbouwd verhaal. Niet gebaseerd op aannames, maar op inzicht in taken, werkdruk en werkplezier. En juist dat maakt het volgens Micha mogelijk om collega’s én de organisatie mee te krijgen in verandering.

Van pilot naar landelijke standaard

En dan is Micha alweer met de volgende uitdaging bezig. Toen Equans in 2018 een nieuw software-

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

ONDERZOEKSAANPAK

Als kennispartner aansluiten bij en meebewegen met de organisatie

Bij Equans had men op een afdeling zelf ‘het werk anders georganiseerd’. Dat leverde naar hun eigen beleving toegevoegde waarde op, zowel voor medewerkers als voor de financiën. De vraag van Micha Ploum van Equans aan CIAO was vervolgens om dit te onderzoeken zodat inzichten gebruikt kunnen worden om het ‘anders organiseren van werk’ ook op andere plekken in de organisatie toe te passen. Bij dit soort vraagstukken sluit CIAO als kennispartner zoveel mogelijk aan bij de dagelijkse praktijk en behoefte van de organisatie.

Aanpak CIAO op maat

Op verzoek van en in samenwerking met Equans ontwikkelde CIAO een onderzoeksaanpak om in kaart te brengen hoe het werk op de Business Unit Chemelot anders was georganiseerd en hoe de werknemers deze veranderingen ervaren hebben. CIAO is daarvoor aan de slag gegaan met interviews onder leidinggevende en managers van werkvoorbereiders. Daarnaast heeft CIAO via de Beter Werk Monitor medewerkers bevraagd over het aansluiten van hun kennis en vaardigheden bij wat het werk van hen vraagt, de mate van autonomie die ze ervaren, hun tevredenheid met het werk, de ervaren werkdruk en factoren die daar van invloed op zijn. Het doel van het onderzoek was om de opgedane inzichten te benutten bij de verkenning voor het ‘anders organiseren van werk’ op een andere afdeling.

Meer werkplezier, minder werkdruk

De gevolgen van ‘anders organiseren van werk’ op de Business Unit Chemelot bleken positief. Werkvoorbereiders ervoeren meer werkplezier en minder werkdruk.

systeem invoerde, veranderde niet alleen de manier van werken, maar ook de inrichting van de afdeling Onderhoud, Beheer & Services. De blauwdruk die destijds werd opgesteld, kent twee sleutelrollen: de servicecoördinator, die het werk plant en organiseert, en de contractmanager, die verantwoordelijk is voor het klantcontact. Waar deze functies vroeger vaak werden ingevuld door technisch onderlegde medewerkers, werken er tegenwoordig steeds vaker professionals die vooral sterk zijn in plannen, organiseren en relatiebeheer. Dat levert voordelen op, maar ook een nieuw vraagstuk. Volgens Micha ontstaat er daardoor een gat tussen beide functies zodra technische kennis nodig is. Om te onderzoeken of daar inderdaad een extra rol tussen hoort, een technische vraagbaak die meerdere teams ondersteunt, start Micha samen met CIAO een pilot.

Deze pilot moet inzicht geven in de taken, verantwoordelijkheden en meerwaarde van zo'n functie. Tegelijkertijd wordt een trainee ingezet om de rol in de praktijk te verkennen en te ervaren waar de knelpunten precies zitten. De resultaten worden eind dit jaar verwacht, maar ondertussen werkt Micha binnen de landelijke organisatie al aan draagvlak. Zijn inzet is helder: de nieuwe functie moet in de blauwdruk een officiële plek krijgen, zodat regio's de mogelijkheid hebben deze rol in te zetten wanneer daar behoefte aan is. "Ik ben al tevreden als in de blauwdruk komt te staan dat je deze functie mag gebruiken als je er ruimte voor hebt", zegt hij. Maar Micha vermoedt dat de behoefte veel breder leeft. "Ik denk dat andere regio's tegen precies dezelfde problemen aanlopen." Daarmee zou een pilot die begint in Zuid-Nederland zomaar kunnen uitgroeien tot een nieuwe standaard binnen Equans Nederland.

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

ONDERZOEKSAANPAK

Ze besteden minder tijd aan administratie en juist meer aan technische kernzaken. Taken die beter passen bij hun kennis, vaardigheden en interesses. Dat draagt bij aan duurzaam behoud van personeel.

Ook in financieel opzicht waren er positieve gevolgen. Door verbeteringen in het administratieve proces wordt er tijdig gefactureerd en dat heeft een positief effect op de cashflow.

Opschaling van 'anders organiseren van werk' naar andere afdelingen

De inzichten uit de Business Unit Chemelot vormden de basis voor de verkenning van 'anders organiseren van werk' op de afdeling KSW (Klant Specifiek Werk) . Het overzicht van processen, taken en wensen van de Business Unit Chemelot is samen met een vertegenwoordiging van de afdeling KSW (Klant Specifiek Werk) passend gemaakt voor die afdeling. Alle werkvoorbereiders en projectleiders van de afdeling KSW (Klant Specifiek Werk) konden vervolgens met behulp van de Beter Werk Tool hun individuele taakbeleving aangegeven. Dit leverde een overzicht op teamniveau op, als basis voor een werksessie met het team om te verkennen welke taken energie geven en men meer wil doen en welke taken energie vreten en men minder zou willen doen.

Dit is een aanpak op maat, waarmee in nauw overleg met medewerkers het werk op iedere afdeling anders georganiseerd kan worden. Met een grotere duurzame inzetbaarheid, lagere werkdruk en een betere fit tussen werk en vaardigheden van werknemers als gevolg. Deze aanpak toont de meerwaarde van CIAO als kennispartner.



DUURZAME INZETBAARHEID

Bram Fleuren & Rosine Rutten

Hoe draagt CIAO bij aan wetenschappelijk onderbouwde interventies voor duurzame inzetbaarheid en duurzaam inclusief werk in de praktijk?

Duurzame inzetbaarheid is een veelgebruikt begrip binnen organisaties, de overheid en de HR-praktijk. Het is ongeveer 15 jaar geleden in het leven geroepen als oplossingsrichting voor de personeelstekorten vanuit vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking. Door deze groeiende tekorten neemt de noodzaak om mensen langer gezond aan het werk te houden toe. Daarom zetten organisaties interventies in om de duurzaam inzetbaarheid van werknemers te vergroten en daarmee de kans op verzuim en uitval te verkleinen. Daarnaast is werk dat bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van mensen ook een onderdeel van een goed leven. Dit geldt zeker in samenlevingen waar 'mee doen' en werken de norm is. Ook krijgen mensen door te kunnen werken toegang tot betere levenstandaarden en kan werk bijdragen aan zingeving. Dit maakt duurzame inzetbaarheid voor iedereen tot een belangrijke maatschappelijke doelstelling in Nederland en veel andere landen.

Van focus op het individu naar anders organiseren van werk

In Nederland investeren werkgevers en de overheid vooral in duurzame inzetbaarheidsinterventies die zich richten op het individu. Veel interventies zijn gericht op de leefstijl van medewerkers – bijvoorbeeld door het aanbieden van gezond eten of bedrijfsfitness – om de gezondheid te vergroten. Het idee is dat gezondere medewerkers minder kans hebben op verzuim, uitval en arbeidsongeschiktheid. Andere interventies richten zich vooral op het aanbieden van opleidingsmogelijkheden om medewerkers 'job-fit' te houden. Hierbij is de gedachte dat door 'job-fit' te blijven, medewerkers aantrekkelijk blijven voor werkgevers en ingezet kunnen worden in werk. Het lastige aan dit soort interventies is wel dat ze de verantwoordelijkheid vooral bij het individu leggen. Zo hangt het effect op de inzetbaarheid sterk af van de mate waarin medewerkers daadwerkelijk gebruikmaken van de appeltjes in de kantine, het sportschoolabonnement of het opleidingsbudget. Ze richten zich niet op aspecten van het werk die vaak de belangrijkste oorzaak zijn van verzuim of uitval.

De visie van CIAO is om juist te kijken naar aspecten van het werk en duurzame inzetbaarheid bij de bron aan te pakken. De filosofie hierachter is dat als mensen goed werk hebben, ze dat werk langer kunnen én willen doen. Waar individugerichte interventies vooral gericht zijn op symptomen, grijpen werkgerichte interventies in op onderliggende oorzaken. Een training in timemanagement kan medewerkers helpen beter te plannen, maar als de hoeveelheid werk te groot blijft of deadlines onrealistisch zijn, verandert er weinig aan de oorzaak van de werkdruk. Bovendien is het bij re-integratie na uitval nodig om werk te bieden dat aansluit bij de huidige belastbaarheid van de medewerker. Ook dat vereist een aanpak van het werk zelf. Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) is een sterk voorbeeld van zo'n aanpak. IHW is een methodische en participatieve aanpak voor het anders organiseren van werk ten behoeve van inclusie en duurzame inzetbaarheid. Met behulp van IHW kan werk zodanig georganiseerd worden dat het aansluit bij mensen met verschillende talenten en kwetsbaarheden. Daarmee kan het op verschillende manieren bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Wat omvat duurzame inzetbaarheid precies?

Waarom werkgerichte interventies zo passend zijn, wordt duidelijk als we kijken naar wat duurzame inzetbaarheid precies inhoudt. Kort gezegd gaat duurzame inzetbaarheid erom dat mensen nu én in de toekomst inzetbaar blijven.



Bram Fleuren en Rosine Rutten, assisant professors CIAO

Dat heeft twee belangrijke implicaties voor de manier waarop we naar duurzame inzetbaarheid kijken en naar de rol die werk daarin speelt. Dit artikel bespreekt beide implicaties en laat zien waarom volgens CIAO nieuwe kennis en praktijkoplossingen nodig zijn voor duurzame inzetbaarheid en inclusief werk.

1 Het vermogen te werken binnen de gehele arbeidsmarkt

Een eerste belangrijke implicatie die duurzame inzetbaarheid heeft, is dat het breder is dan het kunnen hebben van één specifieke – bijvoorbeeld de huidige – baan. Duurzame inzetbaarheid gaat om het vermogen werk te kunnen doen binnen de arbeidsmarkt als geheel. Ook wanneer iemands huidige baan zou verdwijnen of iemand (tijdelijk) geen werk heeft, kan diegene nog wel inzetbaar zijn. Daarom bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie pijlers: iemands gezondheid en welzijn, de motivatie om te werken en de kansen op de arbeidsmarkt.

Gezondheid en welzijn

1 Gezondheid en welzijn zijn belangrijk om te kunnen werken. Ten eerste is gezondheid belangrijk om goed te kunnen werken, omdat bijna al het werk een bepaald fysiek vermogen vereist. Als je niet rechtop kunt zitten, wordt het lastig om een kantoorbaan uit te voeren. Ook zal iemand die te vermoeid is om zich te kunnen concentreren op het werk, minder goed inzetbaar zijn. Daarnaast zal een werknemer die goed in zijn vel zit, gemakkelijker meekomen op het werk en doorgaans beter presteren. Tot slot betekent duurzame inzetbaarheid ook dat we kijken naar de invloed van werk op gezondheid en welzijn. Werk dat schadelijk, gevaarlijk of ziekmakend is en daarmee de gezondheid en het welzijn vermindert, kun je doorgaans niet duurzaam noemen.

Motivatie

2 Zonder motivatie om te werken zal iemand op lange termijn niet effectief meedoen op de arbeidsmarkt. Wie niet gemotiveerd is, zal het werk bovendien als zwaarder ervaren, wat waarschijnlijk ook de kans op verzuimgedrag vergroot. Daarnaast heeft de motivatie om te werken invloed op hoe goed diegene functioneert. Iemand met een beperkte motivatie om te werken is dus relatief minder inzetbaar. Bovendien geeft inzicht in de motivatie om te werken aan hoe het werk die beïnvloedt. Werk dat niet waardevol, interessant, of zinvol is of blijft en daarmee de motivatie om te werken bederft, kun je meestal niet duurzaam noemen.

Arbeidsmarktkansen

3 Arbeidsmarktkansen geven aan hoe gemakkelijk iemand in het algemeen werk kan vinden. Hoe groter die kansen zijn, hoe waarschijnlijker het is dat diegene nu én in de toekomst inzetbaar blijft. Vaak worden arbeidsmarktkansen beschreven met de Engelse term ‘employability’, die aangeeft hoe gunstig iemands positie op de arbeidsmarkt is. Dit wordt doorgaans bepaald door de competenties waarover een persoon beschikt, hoe gewild deze zijn op de arbeidsmarkt én hoeveel andere mensen met dezelfde competenties beschikbaar zijn. Dit verklaart waarom veel werkgevers inzetten op training als middel voor duurzame inzetbaarheid. Ook suggereert het dat werk zo georganiseerd moet worden dat de competenties van mensen blijvend aansluiten bij wat werkgever zoeken. Namelijk, als je de juiste competenties hebt en ontwikkelt, zul je aantrekkelijker zijn voor werkgevers en betere

kansen op de arbeidsmarkt hebben. Werk dat bijdraagt aan employability voor de huidige baan én toekomstig werk, kun je daarmee eerder duurzaam noemen.

Tijd speelt een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid

Een tweede implicatie van het kijken naar duurzame inzetbaarheid is dat het toekomstgericht is. Om iets duurzaam te kunnen noemen, moet het gaan over een lange termijn. Iemand kan vandaag wel ingezet worden in diens huidige werk, maar pas als diegene ook over vijf of tien jaar ingezet kan worden is het duurzaam. Dit betekent dat tijd een belangrijke rol speelt bij het begrijpen van duurzame inzetbaarheid. Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid moet dus over een lange periode gebeuren. Dit is ook waarom er nog niet veel definitieve uitspraken over duurzame inzetbaarheid gedaan kunnen worden. Er is namelijk langdurig onderzoek nodig dat gelijktijdig naar gezondheid en welzijn, motivatie, en arbeidsmarktkansen kijkt.

Toch weten we al dat toekomstgerichtheid, preventie en voldoende mogelijkheden om te kunnen werken belangrijke voorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid. Precies hier komen we terug bij de meerwaarde van werkgerichte benaderingen voor duurzame inzetbaarheid. De aard van het werk kan namelijk een preventief of juist beschadigend karakter hebben. Ook is de aard van het beschikbare aanbod van werk direct van invloed op de kansen die mensen hebben om te werken. Als er een breed scala aan functies of takenpakketten met bijbehorende eisen beschikbaar is, kan een bredere groep werkenden ingezet worden. Als iedereen gelijktijdig zeer specialistisch en alleskunner moet zijn, kunnen maar weinig mensen aan het werk.

De logica rondom preventie is eenvoudig: werk moet de gezondheid en het welzijn, de motivatie en de arbeidsmarktkansen van mensen bevorderen en niet schaden. Op basis van eerder onderzoek naar deze deelaspecten weten we al het één en ander over hoe werk er ongeveer uit moet zien. Mensen mogen geen fysieke schade of ziekte oplopen door hun werk, bijvoorbeeld doordat het onbeschermd onder gevaarlijke omstandigheden gebeurt. Ook moet het werk uitvoerbaar zijn en niet te belastend, zodat mensen niet oververmoeid raken en niet meer kunnen herstellen. Daarnaast moet het werk blijvend interessant zijn voor mensen. Dit kan door aan te sluiten bij de behoeften die mensen hebben. Bovendien moeten mensen doorgaans iets nuttigs kunnen leren van hun werk, dat breder toepasbaar is. Door nuttige vaardigheden te ontwikkelen, blijven ze wendbaar als hun baan verdwijnt, hun organisatie reorganiseert of de arbeidsmarkt verandert. Onderzoek, onder andere van CIAO, zal moeten uitwijzen hoe al deze aspecten samenhangen op de lange termijn. Zo komen we te weten wat het allerbeste werkt om duurzame inzetbaarheidsproblemen te voorkomen.

Voor het beschikbare aanbod van werk is de relatie met duurzame inzetbaarheid minder rechtlijnig. Zoals gezegd draagt het hebben van een breder en diverser aanbod van functies bij aan een grotere inzetbaarheid op groepsniveau. Plat gezegd: Hoe meer soorten werk, hoe meer verschillende mensen kunnen werken. Zo kunnen toegankelijke functies de kansen op werk vergroten voor mensen die anders een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Ook bij een duurzame re-integratie helpen zulke functies, doordat mensen geleidelijk aan op kunnen bouwen. Daarnaast kunnen mensen die – om wat voor reden dan ook – worstelen in hun functie, baat hebben bij de toegang naar dergelijke functies en kan daarmee uitval worden voorkomen. In de praktijk is het echter niet vanzelfsprekend dat zulke functies bestaan. De IHW-methodiek is er daarom op gericht kritisch binnen organisaties te kijken naar het bestaande werk en op die manier dergelijke functies te realiseren. Dit kan overigens ook de werkdruk van iedereen binnen een organisatie of afdeling verkleinen. Door goed te kijken naar de takenpakketten en wie wat doet, kan lucht ontstaan. Hiermee draagt inclusief werk als ‘preventieve’ aanpak bij aan duurzame inzetbaarheid.

Het belang van onderzoek bij duurzaam en inclusief werk

Bij CIAO zien we inmiddels duidelijke aanwijzingen dat onze visie op duurzame inzetbaarheid in de praktijk werkt. Waar IHW is ingezet, klinken structureel positieve geluiden. Zowel vanuit degenen die op die manier aan het werk gekomen zijn, als vanuit hun collega's. Zo blijkt uit een recent onderzoek bij de kinderopvang dat medewerkers een lagere werkdruk ervaren door het toevoegen van groepsassistenten. ***(Zie artikel Ervaringsverhaal Kinderopvang op pagina 23)*** Door IHW in te zetten en werkplekken te realiseren voor groepsondersteuners kwam er lucht in de functies van het zittende personeel. Een ander prachtig voorbeeld is het verhaal van Rowena Sas ***(zie kader hiernaast)***. Hieruit spreekt duidelijk welke aspecten –vooral in werk – van belang zijn geweest bij haar duurzame inzetbaarheid.

Voor CIAO ligt nu de taak om de kennis over wat werkt voor inclusief werk in organisaties verder te vergroten. Hoewel het verhaal van Rowena heel mooi is, zijn er nog veel meer mensen die in werk aan de slag willen én zouden kunnen. Als universitair kennis- en expertisecentrum wil CIAO bewezen effectieve interventies beschikbaar stellen voor de praktijk. Daar hoort ook bij dat we effecten van interventies op duurzame inzetbaarheid op langere termijn willen onderzoeken. Wat werkt, wanneer, en voor wie? Hiermee hopen we professionals en organisaties ook in de toekomst te ondersteunen bij hun arbeidsmarkt- en personeelsvraagstukken. Dit doen we middels onderzoek en het delen van kennis via de leergang Inclusieve Arbeidsorganisatie. Zo werkt CIAO aan beter en dus duurzaam werk voor iedereen.

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

DUURZAAMHEID IN DE PRAKTIJK



Een aanpak om werk anders te organiseren leidt tot een baan die zestien jaar later nog steeds duurzaam is.

Rowena werkt al ruim zestien jaar met veel plezier als afdelingsassistent in het ziekenhuis. Haar verhaal begint in 2010, op de afdeling Geriatrie van het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam. De oprichters van CIAO toetsen op dat moment de toepasbaarheid van de aanpak inclusief herontwerp van werk (IHW) voor het eerst in de praktijk.

DUURZAAMHEID IN DE PRAKTIJK

Rowena is de eerste die dankzij deze aanpak aan een baan komt. Samen met de organisatie houden de oprichters van CIAO de werkprocessen opnieuw tegen het licht, verdelen ze taken slimmer en stellen functies anders samen. Het doel: ruimte creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én zittend personeel ontlasten. Zo ontstaat onder meer de functie van afdelingsassistent.

Vanaf het begin past de rol van afdelingsassistent goed bij Rowena. “Toen ik begon, had ik een lijst die ik voor de hele week moest afwerken: bedden opmaken, schoonmaken en materiaal in de linnenkast en op de patiëntenkamers aanvullen. Tussendoor bracht ik patiënten naar onderzoek.”

Die laatste taak komt erbij door Rowena’s proactieve houding. Ze schuift regelmatig aan bij de dagstart van haar collega’s. “Eigenlijk zat ik daar puur omdat ik het gezellig vond en om te horen wat de gang van zaken voor die dag zou zijn. Maar als je dan hoort dat een patiënt voor een onderzoek naar een andere afdeling gebracht moet worden, ja, dan denk ik meteen: ‘Daar kan ik bij helpen!’ En ik vond wat besproken werd ook leerzaam.”

In 2018 gaat het Slotervaartziekenhuis failliet en vervalt Rowena’s functie. Ze vreest dat ze nergens anders als afdelingsassistent aan de slag kan. Bestaat die functie eigenlijk wel in andere ziekenhuizen? Inmiddels hebben echter meer ziekenhuizen de voordelen van het anders organiseren van werk ontdekt. Tot haar verbazing wordt Rowena samen met haar collega’s in één keer overgenomen door OLVG. “Ik werd hier gewoon weer afdelingsassistent.

Dezelfde functie die ik in het Slotervaart had, maar met meer verantwoordelijkheden en daardoor zelfs een schaal hoger. We kwamen er toen ook achter dat eigenlijk het hele OLVG draait op afdelingsassistenten.”

Plezier maken is belangrijk

Inmiddels werkt Rowena alweer acht jaar als afdelingsassistent bij OLVG. Nog altijd met dezelfde proactieve en vrolijke houding. “Hier hebben alle afdelingen een afdelingsassistent, maar niet alle afdelingsassistenten doen hetzelfde. Weet je wat het bij heel veel afdelingsassistenten is? Ze brengen de patiënten wel weg, maar gaan daarna in de koffiekamer zitten wachten tot de patiënt klaar is. Ik doe dat niet.”

Rowena blijft bij de patiënt wachten of gaat mee de behandelkamer in. Zo blijft ze bezig en heeft ze tegelijkertijd tijd voor de patiënt.

“Negen van de tien keer help ik de patiënt van rolstoel of bed naar de behandeltafel. En na afloop vraag ik dan: ‘Hoe is het geweest? Je hebt toch wel leuk op de foto’s gestaan?’ Dat maakt het voor mij leuker en ook voor de patiënt, denk ik.”

Dat Rowena bij patiënten blijft, heeft ook een andere reden. Patiënten op de afdeling Geriatrie zijn regelmatig in de war, zeker in een onbekende omgeving. “Doordat ik erbij blijf, houden ze een vertrouwd gezicht, waardoor ze rustiger blijven. En ik doe het ook voor de veiligheid, want als een patiënt in de war is, kan die ook weglopen.”

Eigen invulling en nieuwe uitdagingen

Rowena geeft graag zelf invulling aan haar werk. Dat deed ze in het Slotervaartziekenhuis al, maar bij OLVG heeft ze daarin nog meer haar weg gevonden. “Ik heb hier gewoon de afdeling me eigen gemaakt. In het Slotervaart probeerde ik dat ook, maar dat lukte me niet altijd. Hier heb ik het gevoel dat ik heel erg onmisbaar ben. Ik ben zo onmisbaar dat ze me bellen van: hé, ik kan iets niet vinden, waar ligt dat? Dat vind ik eigenlijk wel heel leuk.”

Ook komen er nieuwe uitdagingen op haar pad. “Ik ben gevraagd voor het Greenteam, dat ervoor zorgt dat de afdeling wat milieuvriendelijker wordt. We hebben met elkaar bedacht wat we binnen onze afdeling kunnen veranderen en wat ook haalbaar is. De wegwerpbakjes die gebruikt worden om bloed of urine in weg te brengen, vervangen we nu door herbruikbare bakjes. Dus ja, ik heb wel meer dingen erbij gekregen en dat houdt het leuk.”

Op de vraag wat ze nodig heeft om ook op lange termijn gemotiveerd en gezond te blijven werken, is Rowena duidelijk: “Het helpt als ze openstaan voor verandering als ik aangeef dat iets niet gaat. En zolang ze mij in mijn waarde laten en ik een beetje regie heb over mijn dagindeling, kan ik het heel lang volhouden.”

Gemma van Ruitenbeek



Extra handen, minder werkdruk en nieuwe kansen

Hoe Leef Kind laat zien wat groepsondersteuners kunnen betekenen in de kinderopvang

De deur zwaait open en binnen een paar minuten is de peutergroep van Leef Kind in Swalmen volop in beweging. De ruimte vult zich met kinderstemmen, kleine voetstappen en het schuiven van stoeltjes over de vloer. Luciano wil leidster Nadine meteen laten zien welke tekening hij thuis heeft gemaakt en trekt enthousiast aan haar mouw. Bij de deur neemt een moeder nog snel iets door over de rommelige ochtend van haar dochter. Aan tafel probeert Elise haar drinkbeker open te krijgen. Groepsondersteuner Hafida buigt rustig naar haar toe, draait de dop los en zet vervolgens de fruitbakjes klaar voor het eetmoment straks. Ondertussen hurkt Nadine bij een peuter die haar moeders been maar niet kan loslaten.

Merel de Deugd

Het zijn precies die momenten waarop alles tegelijk gebeurt in de kinderopvang en handen vaak tekort-schieten. Groepsondersteuner Hafida maakt dan het verschil: ze is aanwezig op de groep, dicht bij de kinderen en precies daar waar extra aandacht uitkomst biedt.

Bij Leef Kind, met acht locaties in en rond Roermond, zijn groepsondersteuners inmiddels niet meer weg te denken. Dat vraagt een investering. Groepsondersteuners tellen niet mee in de reguliere bezetting en vragen begeleiding en opleiding. Toch is Leef Kind ervan overtuigd dat de opbrengst veel groter is dan de kosten. Meer rust op de groep. Minder werkdruk voor pedagogisch professionals. Meer aandacht voor kinderen. En kansen voor mensen die anders misschien nooit in de kinderopvang terecht waren gekomen.



Jolanda Knarren, opleidingscoördinator

Die ervaring staat niet op zichzelf. Uit een onderzoek van CIAO onder 23 kinderdagverblijforganisaties, uitgevoerd in samenwerking met UWV op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, blijkt dat de inzet van groepsondersteuners in de kinderopvang leidt tot minder werkdruk, meer werktevredenheid en meer ruimte voor de kern van het werk: aandacht voor het kind.

Een kans voor Hafida

Het idee voor groepsondersteuners ontstaat bij Leef Kind enkele jaren geleden tijdens corona, wanneer de kinderopvangsector kampt met flinke personeelstekorten. Dat leidt niet alleen tot de vraag hoe vacatures ingevuld kunnen worden, maar ook of er mensen zijn die niet de gebruikelijke opleiding voor de kinderopvang hebben, maar wél over kwaliteiten beschikken die van waarde kunnen zijn. “Door te denken in mogelijkheden, zocht Leef Kind de grijze gebieden meer op. Wie zouden we naast pedagogisch professionals met de vereiste diploma’s nog meer kunnen benaderen om bij ons te werken? Wat kunnen ze doen en hoe leiden we ze op?”, legt opleidingscoördinator Jolanda Knarren uit.

Samen met UWV, het WerkgeversServicepunt en opleidingspartner Orgb start Leef Kind het traject Helpende Zorg en Welzijn. Mensen krijgen zo de kans om leren en werken te combineren. Jolanda is verantwoordelijk voor de begeleiding binnen Leef Kind van de mensen in de opleiding. “Ik heb de instelling dat je het gewoon moet doen! Iedereen heeft talenten en als het niet lekker loopt moet je met elkaar in gesprek. Dat helpt negen van de tien keer. En als het echt niet werkt, kunt je er altijd weer mee stoppen.”

Hafida Aghmiri behoort tot de eerste deelnemers. Ze staat op dat moment op een belangrijk kruispunt in haar leven. Als ze wordt gebeld met de vraag of ze aan het traject wil deelnemen, vindt ze het spannend. Toch hoeft ze niet lang na te denken.

Ze besluit de kans te grijpen. “Het was een grote stap voor mij. Ik wist niet precies wat me te wachten stond, maar ik voelde: dit moet ik doen. Achteraf heeft die beslissing mijn hele leven veranderd”, vertelt Hafida.

Meer dan extra handen

Wie denkt dat groepsondersteuners vooral extra handen zijn, doet hun rol tekort, vindt opleidingscoördinator Jolanda. "Bij ons draaien groepsondersteuners echt mee op de groep. In het bijzijn van de pedagogisch professional ondersteunen ze bij activiteiten, helpen tijdens eet- en verschoonmomenten en zorgen voor rust tijdens drukke momenten. Ze dragen geen eindverantwoordelijkheid, maar zijn wel volop aanwezig.”

Uit het onderzoek blijkt dat groepsondersteuners ervoor zorgen dat pedagogisch professionals meer tijd overhouden voor hun kerntaken: kinderen begeleiden, observeren, stimuleren in hun ontwikkeling en inspelen op wat zij op dat moment nodig hebben. Praktische taken verdwijnen niet, maar drukken minder zwaar op de dag. Daardoor ontstaat meer ruimte voor persoonlijke aandacht, pedagogische kwaliteit én meer werkplezier bij de pedagogisch professionals.

Investeren vraagt aandacht

Leef Kind is zich er tegelijkertijd van bewust dat succesvolle inzet niet vanzelf ontstaat. Groepsondersteuners begeleiden vraagt tijd. Nieuwe collega's moeten worden ingewerkt. Teams moeten wennen aan nieuwe rollen. Taken en verantwoordelijkheden moeten helder zijn.

"In het begin vonden sommige collega's het spannend. Nog iemand begeleiden. Maar inmiddels kunnen ze niet meer zonder. Op drukke dagen hoor



Hafida Aghmiri, groepsondersteuner



ik meteen: komt er nog een groepsondersteuner?", vertelt Jolanda.

En dat bereik je volgens Jolanda door goede begeleiding: "Je moet niet verwachten dat iemand er meteen staat. Het vraagt aandacht, begeleiding en geduld. Maar juist als je daarin investeert, zie je hoeveel iemand van meerwaarde kan zijn en zichzelf kan ontwikkelen." Die investering betaalt zich volgens haar dubbel en dwars terug. Niet alleen doordat de werkdruk afneemt, maar ook doordat nieuwe medewerkers groeien in zelfvertrouwen en vakmanschap.

“Hier werken betekent heel veel voor mij. Als ik op mijn werk kom vergeet ik alles. Ik vind het heerlijk om plezier te maken met de kinderen. Ik geniet er enorm van”, vertelt Hafida.

Hafida doet het zo goed dat ze al snel na haar opleiding in vaste dienst treedt bij Leef Kind.

“Toen ik hier op gesprek kwam dacht ik dat ik vrijwilligers werk ging doen en nu heb ik een salaris en een vast contract. Daar ben ik echt trots op!”

Een afspiegeling van de samenleving

De inzet van groepsondersteuners past bij een bredere visie van Leef Kind. De organisatie wil een afspiegeling zijn van de samenleving waarin kinderen opgroeien. Diversiteit en inclusie zijn daarbij geen losse projecten, maar onderdeel van de dagelijkse praktijk.

Hafida is daar een mooi voorbeeld van. “Ik woonde al 28 jaar in Nederland toen ik hier begon en dit was ook niet mijn eerste baan, maar vanaf het moment dat ik bij Leef Kind startte, voelde ik dat ik onderdeel uitmaakte van de groep, van de maatschappij, van Nederland.”

Inmiddels is ze niet alleen een vertrouwd gezicht voor kinderen, maar ook voor ouders. En voor ouders met een Marokkaanse achtergrond zorgt haar aanwezigheid soms voor extra herkenning en vertrouwen. Jolanda: “We vinden het belangrijk dat in principe iedereen welkom is, wat je achtergrond ook is. Het mooie is dat we van elkaar leren. En de kinderen leren dat we niet allemaal hetzelfde zijn.”

Die manier van werken blijft niet onopgemerkt. In 2026 ontvangt Leef Kind de Konnekt'os MVO-prijs, een erkenning voor organisaties die maatschappelijke betrokkenheid niet alleen uitdragen, maar ook zichtbaar maken in hun dagelijkse praktijk. Voor Leef Kind voelde de prijs als een bevestiging van iets waar de organisatie al langer in gelooft: ontwikkeling begint met kansen krijgen.

De discussie over de BKR

Toch ziet Jolanda ook ruimte voor verbetering. Groepsondersteuners tellen momenteel niet mee in de beroepskracht-kindratio (BKR) en worden daardoor altijd boventallig ingezet. Dat maakt hun inzet kostbaar, terwijl organisaties tegelijkertijd dagelijks ervaren hoeveel zij bijdragen op de groep.

Volgens Jolanda mag daar best opnieuw naar gekeken worden. "Van onze dertien groepsondersteuners zouden er zeker zeven zijn die in bepaalde situaties prima mee zouden kunnen tellen. Ze hebben de ervaring, de vaardigheden en de kwaliteiten in huis." Dat betekent niet dat de functie van groepsondersteuner moet verdwijnen. Integendeel. Maar volgens Leef Kind zou er meer ruimte mogen komen om beter aan te sluiten bij wat mensen daadwerkelijk kunnen.

De toekomst van Hafida

Die manier van kijken zie je ook terug in de volgende stap die Hafida binnen Leef Kind zet. Zij wil graag doorgroeien naar pedagogisch professional, maar voor een volledige functie als pedagogisch professional op de dagopvang geldt een taalniveau van 3F. Dat is een hoog niveau en voor Hafida een te grote stap, daarom zoekt Leef Kind naar andere routes.

Hafida werkt momenteel aan deelcertificaten waarmee ze verder kan groeien richting de functie van pedagogisch professional op de buitenschoolse opvang, want daar is taalniveau 3F geen vereiste.

Iedere week zitten Jolanda en Hafida samen om de leeropdrachten door te nemen en moeilijke woorden te bespreken. Wat in de les soms ingewikkeld lijkt, koppelt Jolanda aan wat Hafida dagelijks meemaakt op de groep. Stap voor stap werkt ze zo aan haar volgende certificaten. Ze heeft er al twee gehaald, nummer drie volgt dit najaar.

Voor Jolanda is dat misschien wel de mooiste opbrengst van de inzet van groepsondersteuners. Niet alleen minder werkdruk of meer rust op de groep. Maar ook de ontwikkeling van nieuwe mensen staat centraal. "Dat iemand steeds meer vertrouwen krijgt en denkt: ik kan dit. Ik hoor erbij. Ik doe mee. Daar doen we het uiteindelijk voor."

En juist daarom heeft ze ook een boodschap voor andere kinderopvangorganisaties. "Ik zou het iedereen aanraden. Het levert zoveel op. Voor je team, voor de kinderen én voor de mensen die een kans krijgen om zich te ontwikkelen." Leef Kind heeft inmiddels dertien groepsondersteuners in dienst en ziet nog volop ruimte om nieuwe mensen op te leiden. Ook voor andere kinderopvangorganisaties.

"Wij hebben de kennis, de ervaring en de opleidingsmogelijkheden gecreëerd. Als andere kinderopvangorganisaties hiermee aan de slag willen, denken we graag mee. Uiteindelijk willen we vooral dat meer mensen hun plek vinden in dit prachtige vak. Je moet het gewoon doen!”

ONDERZOEK NAAR DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE GROEPSONDERSTEUNER

Leef Kind laat zien hoeveel toegevoegde waarde groepsondersteuners een kinderdagverblijf kunnen bieden. Dat is begonnen met het managen van verwachtingen over het doel, de taken en begeleiding van zowel pedagogisch professionals alsook ouders. Vervolgens door duidelijk aan te geven welke taken de groepsondersteuner mag en kan uitvoeren en de werkzaamheden goed te structureren. Wanneer daarnaast, zoals bij Leef Kind, de groepsondersteuner opgenomen wordt in het team, er geïnvesteerd wordt in passende begeleiding en de groepsondersteuner ontwikkelingskansen geboden wordt, draagt dat bij aan duurzaam werk voor de groepsondersteuner. Een goede inzet van de groepsondersteuner draagt ook bij aan de kwaliteit van werk en de duurzame inzetbaarheid van pedagogisch professionals en de kwaliteit van kinderopvang.

Dit blijkt uit onderzoek dat CIAO in samenwerking met UWV uitgevoerd heeft. Het onderzoek is gestart naar aanleiding van een vraag van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid die voortvloeide uit de veronderstelling dat er meer animo zou ontstaan voor het Ontwikkelpad kinderopvang en de subsidieaanvragen wanneer inzichtelijk zou zijn wat de inzet van groepsondersteuner oplevert.

Voor het onderzoek heeft CIAO bij 23 kinderopvangorganisaties verspreid over het hele land interviews op organisatieniveau afgenomen en daarnaast een vragenlijstonderzoek uitgezet onder de pedagogisch professionals én groepsondersteuners.

Uit de interviews kwam naar voren dat veel van deze kinderopvang-organisaties met de inzet van groepsondersteuners beogen de pedagogisch professionals te ontlasten. Geïnterviewden geven aan dat pedagogisch professionals hierdoor meer tijd hebben voor het kind, voor observaties en voor gesprekken met ouders. Volgens veel geïnterviewden draagt de groepsondersteuner bij aan een betere kwaliteit van de kinderopvang. Daarnaast gaven enkele kinderopvangorganisaties, waaronder Leef Kind, aan hiermee in te willen spelen op de arbeidsmarktkrapte en/of groepsondersteuners te willen inzetten vanuit maatschappelijke betrokkenheid.

De exacte taken die de groepsondersteuner uitvoert kan per organisatie en per groepsondersteuner verschillen, maar hoe dan ook: een groepsondersteuner doet recht aan de functietitel in het ondersteunen van pedagogisch professionals bij hun werk. Waaruit het exacte takenpakket van de groepsondersteuner bestaat, hangt af van de kennis en vaardigheden van de groepsondersteuner, de behoeften vanuit de organisatie en het verschil in interpretatie van wat de groepsondersteuner wel en niet zou mogen doen op grond van de handhavingscriteria van de GGD en de richtlijnen uit de cao Kinderopvang.

Het vragenlijstonderzoek bestond uit vragensets over de ervaren kwaliteit van werk, werkdruk, werktevredenheid, verwachte duurzame inzetbaarheid en de ervaren kwaliteit van kinderopvang, acceptatie en inclusief werkklimaat.

Uit het vragenlijstonderzoek waaraan 204 pedagogisch professionals en 51 groepsondersteuners deelnamen, blijkt dat in hun beleving met de inzet van de groepsondersteuner de werkdruk verlaagd wordt. Dat terwijl de werktevredenheid, de kwaliteit van hun werk, hun duurzame inzetbaarheid en de kwaliteit van de kinderopvang verhoogd worden. Een inclusief klimaat blijkt volgens de respondenten eveneens bij te dragen aan een betere kwaliteit van het werk, wat weer ten goede komt aan de kwaliteit van de kinderopvang.

Hoewel de deelnemende pedagogisch professionals allen ondersteund worden door groepsondersteuners, gaven diverse pedagogisch professionals aan dat zij meer behoefte hadden aan groepsondersteuners. Uit het vragenlijstonderzoek onder de groepsondersteuners blijkt dat ontwikkelpotentieel van groepsondersteuners niet bij elke organisatie volledig benut wordt.

Het onderzoek wijst uit dat, hoewel de inzet van groepsondersteuners een investering in begeleidingstijd en geld vraagt, de diverse baten ruimschoots tegen de kosten opwegen.

Scan de QR-code voor het onderzoeksrapport en een samenvattende factsheet

Branchegerichte Aanpak

maakt IHW-trajecten sneller, efficiënter en effectiever voor adviseur én werkgever

Saskia Hol

Om werk anders en inclusief te organiseren zetten opgeleide Adviseurs Inclusieve Arbeidsorganisatie van UWV al tien jaar de methodiek Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) in. Zij ondersteunen daarbij zowel grote als kleine werkgevers in uiteenlopende sectoren. Het Servicepunt Inclusief (SPI) van UWV verzamelt de resultaten en verslagen van deze IHW-trajecten. Samen zagen CIAO en SPI hierin een kans: deze waardevolle praktijkkennis per branche bundelen in sectorprofielen en toegankelijk maken voor adviseurs inclusieve arbeidsorganisatie. Zo ontstaat een branchegerichte aanpak waarmee adviseurs voortbouwen op kennis uit eerdere IHW-trajecten en werkgevers sneller en beter kunnen ondersteunen bij het anders en inclusief organiseren van werk.

Vanuit afzonderlijke trajecten naar sectorprofielen

Als eerste stap hebben CIAO en SPI samen sectorprofielen ontwikkeld voor de kinderopvang, ouderenzorg en gehandicaptenzorg. Voor alle drie de sectoren geldt dat de werkprocessen en taken uit eerdere IHW-trajecten zijn samengebracht in één overzicht. Zo is voor de gehandicaptenzorg bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt welke taken en werkprocessen worden uitgevoerd binnen een woongroep en binnen de dagbesteding.

Inzicht in benodigde kwalificaties

Deze sectorprofielen bevatten meer dan alleen een overzicht van werkprocessen en taken. Per taak is ook aanvullende informatie opgenomen die adviseurs helpt bij het analyseren van werkzaamheden in een organisatie en het vormgeven van nieuwe takenpakketten.

Zo is per taak aangegeven welke kwalificatie noodzakelijk of wenselijk is om deze goed en verantwoord uit te voeren. Hiervoor is gebruikgemaakt van de kwalificatiestructuur van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). De koppelingen zijn vervolgens door SBB geverifieerd. Bijvoorbeeld voor de taak 'ondersteunen bij voeden' is het wenselijk dat men minimaal het certificaat 'Ondersteunen bij wonen en voeding' of vergelijkbaar heeft behaald.

Koppeling met ontwikkelpaden

Doordat de taken zijn gekoppeld aan SBB-kwalificaties ontstaat ook een directe relatie met de sectorale ontwikkelpaden die door de ministeries van SZW en OCW in co-creatie met branches gemaakt en geïmplementeerd worden. De ontwikkelpaden geven inzicht in welke leer- en ontwikkelmogelijkheden aansluiten bij specifieke werkzaamheden. Dit helpt adviseurs om niet alleen te kijken naar de huidige inzetbaarheid van mensen, maar ook naar de mogelijkheden om werkzaamheden stapsgewijs uit te breiden of medewerkers gericht te laten doorgroeien.

Indeling naar mate van complexiteit

Alle taken zijn daarnaast ingedeeld naar complexiteit:

- **COMPLEX**: taken waarvoor vakspecifieke kwalificaties, specifieke sociale vaardigheden (bv. conflicthantering) en/of een hoge mate van probleemoplossend vermogen en flexibiliteit vereist zijn.
- **BEETJE COMPLEX**: taken waarvoor géén vakspecifieke kwalificaties vereist zijn en die leerbaar zijn, waarvoor goede sociale vaardigheden (normale omgang met klanten/patiënten) en/of waarvoor enige mate van probleemoplossend vermogen en flexibiliteit vereist zijn.
- **NIET COMPLEX**: taken waarvoor géén vakspecifieke kwalificaties vereist zijn. Deze taken zijn in principe zonder training uitvoerbaar en vereisen beperkte sociale vaardigheden (omgang met collega's) en/of nauwelijks probleemoplossend vermogen en flexibiliteit.

Deze indeling helpt adviseurs bij het herkennen van taken die mogelijk anders georganiseerd of verdeeld kunnen worden.

Link met competenties

Omdat competentiegericht werven en selecteren

steeds belangrijker wordt, is ook een koppeling gemaakt met de competentietaal van CompetentNL. Hierdoor wordt zichtbaar welke competenties passen bij een functie of onderdelen daarvan. Dit helpt adviseurs om werkgevers te ondersteunen in het verder te kijken dan diploma's alleen en vergroot de mogelijkheden om functies toegankelijk te maken voor een bredere groep potentiële kandidaten.

Sector- en arbeidsmarktinformatie

Daarnaast bevatten de sectorprofielen actuele sector- en arbeidsmarktinformatie, met daarbij verwijzingen naar interessante informatiebronnen. Zo zijn adviseurs snel op de hoogte van relevante ontwikkelingen in een bepaalde sector.

Voorbeeldrapportages

Tot slot zijn voorbeelden opgenomen van adviezen en rapportages die tijdens verschillende fasen van een IHW-traject worden opgesteld en gedeeld met werkgevers. Deze kunnen door adviseurs als voorbeeld worden gebruikt en eenvoudig worden aangepast aan de specifieke situatie van een werkgever.

Voor wie?

De IHW-sectorprofielen zijn ontwikkeld voor opgeleide Adviseurs Inclusieve Arbeidsorganisatie. Als ze gebruik maken van de IHW-tool tijdens een traject krijgen zij toegang tot deze informatie.

Wat levert het op?

De sectorprofielen maken het werk van adviseurs niet alleen makkelijker, maar ook efficiënter. Bij het eerste contact met een werkgever over anders en inclusief organiseren van werk beschikken zij al over een goed beeld van de sector, de arbeidsmarkt, de relevante werkprocessen, de taken die in de sector voorkomen en wat daarvoor vereist is. Hierdoor kunnen zij beter voorbereid gesprekken met een werkgever of organisatie voeren.

Wanneer een IHW-traject daadwerkelijk van start gaat, vormen de overzichten een praktische basis voor een analyse van taken die bij zo'n traject hoort. Daarmee verloopt het hele traject sneller en efficiënter. Uitgebreide interviews binnen de organisatie zijn dan niet altijd meer nodig. De Beter Werk Tool ***(Zie artikel CIAO in de etalage op pagina 49)***, een app waarmee werknemers op een makkelijke manier kunnen aangeven welke taken ze meer of minder willen doen, van welke taken ze wel of geen energie krijgen en welke taken mogelijk geschikt zijn voor herontwerp, kan sneller worden ingezet. De taken en taakeisen uit het sectorprofiel hoeven alleen nog maar op maat aangepast te worden door een werkgever, waardoor er minder tijd en inspanning van een werkgever of organisatie wordt gevraagd.

Ook tijdens de verwerking van de verzamelde gegevens en het formuleren van adviezen voor een werkgever bieden de kwalificaties, competenties en de indeling naar complexiteit waardevolle ondersteuning van de adviseurs. Uiteraard blijft de adviseur verantwoordelijk voor de uiteindelijke analyse en het leveren van maatwerk. De IHW-sectorprofielen zijn dan ook geen vervanging van de expertise van de professional, maar een hulpmiddel dat hun werk ondersteunt en verrijkt.

De ambitie is om de komende jaren profielen voor meer sectoren te ontwikkelen. Zo kunnen steeds meer adviseurs profiteren van opgebouwde praktijkkennis. Dat maakt IHW-trajecten sneller, efficiënter en effectiever voor zowel de adviseur als de werkgever. De praktijkkennis wordt voortdurend aangevuld en deze kennis wordt gebruikt om de onderliggende methodieken te verbeteren.

Sectorprofielen bieden kansen voor veel meer branches

Katinka van Brakel



Ruben Ham,
Landelijk adviseur Werkgeversdiensten

Als landelijk werkgeversadviseur bij UWV, met Zorg en Welzijn als aandachtsgebied, ondersteunt Ruben Ham werkgevers die in meerdere regio's of landelijk opereren. Hij adviseert hen onder andere over arbeidsmarktvraagstukken, scholingsmogelijkheden, regelingen en subsidies en denkt mee over de personeelsuitdagingen. Vanuit die ervaring ziet hij de meerwaarde van het bundelen van praktijkkennis in sectorprofielen én kansen om dat voor veel meer branches te doen.

Personeelsvraagstukken in de gehandicaptenzorg

Vanuit zijn rol onderhoudt Ruben intensieve contacten met organisaties o.a. binnen de gehandicaptenzorg, zowel met werkgevers als met brancheverenigingen. De gehandicaptenzorg kampt al langere tijd met personeelstekorten. Om voldoende medewerkers te vinden, willen organisaties een bredere groep werkzoekenden aanspreken, waaronder werkzoekenden die niet altijd beschikken over de gebruikelijke diploma's. Tegelijkertijd staat de sector onder druk door beperkte financiële middelen, een groeiende zorgvraag en steeds complexere zorgverlening. Daarom zoeken deze organisaties naar manieren om het werk anders in te richten. Waarbij bijvoorbeeld niet de diploma's centraal staan, maar de competenties die nodig zijn om het werk te verrichten. Ruben denkt graag mee over mogelijke oplossingen.

Op zoek naar de rode draad

Ruben wist dat er al bij diverse organisaties in de gehandicaptenzorg een advies voor het anders organiseren van werk was uitgebracht, onder de naam Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie

(BIA). Deze adviezen bevatten nuttige informatie over werkprocessen, taken en benodigde vaardigheden. “Als we daar nu eens de rode lijn uithalen en de belangrijkste praktijkkennis bundelen in een paar A4’tjes”. Vanuit die gedachte en na gesprekken met CIAO en het UWV Servicepunt Inclusief zijn de eerste sectorprofielen ontwikkeld, waaronder het sectorprofiel gehandicaptenzorg.

Samenwerking met de branche vergroot de meerwaarde

Volgens Ruben was de betrokkenheid van de brancheorganisatie Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland van meerwaarde. Door de samenwerking sluit het profiel aan bij de praktijk en bevat het de taal en begrippen die binnen de gehandicaptenzorg gangbaar zijn. Daarmee wordt het profiel beter herkend en erkend.

Goed beslagen ten ijs door het delen van expertise

Volgens Ruben zijn deze sectorprofielen niet alleen interessant voor de adviseurs die BIA-adviezen uitbrengen, maar ook voor andere adviseurs in de werkgeversdienstverlening. “Werkgevers krijgen soms met verschillende afdelingen van UWV te maken. Door praktijkkennis te delen, te verrijken en te bundelen, versterken we elkaars expertise en komen we als adviseurs goed beslagen ten ijs in contacten met werkgevers. We kunnen dan sneller de juiste dienstverlening inzetten en eventueel adviseurs van een andere afdeling inschakelen”.

Voorkennis over de sector, over actuele ontwikkelingen en personeelsvraagstukken, het soort werk en de gevraagde vaardigheden helpt om gesprekken met werkgevers soepeler te laten verlopen. Daarnaast kunnen deze profielen helpen bij het zetten van eerste stappen richting andere inrichting van werk, zonder dat er direct een volledig BIA-traject voor nodig is.

Potentie voor meer

Ruben ziet allerlei mogelijkheden voor uitbreiding. “Elke branche kent specifieke taken, competenties, arbeidsmarktvraagstukken en cao-afspraken. Daarmee lenen veel sectoren zich voor een vergelijkbaar profiel”. Volgens hem is dit soort informatie niet alleen interessant voor adviseurs in het sociale domein maar ook voor brancheverenigingen en werkgevers zelf. Daarom pleit hij ook voor een vorm die breed toegankelijk is.



Eerst het hart, dan het hoofd



Hoe Praxis werk anders organiseert en honderden mensen zo een kans geeft

Merel de Deugd

“Je moet dit eerst met je hart willen doen. Het hoofd komt daarna pas.” Andy Aarts, HR Business Partner van Praxis, zegt het bijna terloops. Toch vat die ene zin heel goed samen waarom hij binnen Praxis al bijna twintig jaar werk maakt van inclusie. Niet omdat het moet. Niet omdat het in een beleidsplan staat. Maar omdat hij ervan overtuigd is dat iedereen iets kan bijdragen, als je bereid bent om anders naar werk én naar mensen te kijken. Die overtuiging haalde Andy niet uit een managementboek, maar groeide uit persoonlijke ervaringen. Zijn jongste zoon liep zelf vast op de arbeidsmarkt. “Daardoor ben ik anders naar mensen gaan kijken,” vertelt Andy. “En ik ontdekte hoe mooi het is als iemand weer mee kan doen. Mensen zijn zó blij als ze weer iets kunnen bijdragen.”

Toen Andy bijna twintig jaar geleden als HR Business Partner bij Praxis begon, zag hij een organisatie met een sociaal hart. Medewerkers die extra begeleiding nodig hadden, kregen een kans. Maar hoe dat in de praktijk werkte, was vooral afhankelijk van de individuele invulling van de mensen op de werkvloer. “Het was eigenlijk een beetje uitproberen zonder onderliggend plan,” zegt hij eerlijk. “Iedere ochtend werd opnieuw gekeken: jij gaat vandaag dit doen, jij dat. Lukte het niet, dan bedachten we weer iets anders. Dat kostte veel tijd en voor die medewerkers was het ook niet zo prettig. Er zat geen structuur in. Dat kon beter.”

Anders kijken naar werk

Samen met het Team Inclusief Limburg van UWV bracht Andy daarom alle werkzaamheden in de bouwmarkt in kaart. Niet de functies kwamen centraal te staan, maar de afzonderlijke taken. Welke werkzaamheden zijn er? Wat vragen ze fysiek? Welke vaardigheden zijn ervoor nodig? Welke taken kunnen goed gecombineerd worden? Uit die analyse ontstond een menukaart. Geen vast functieprofiel, maar een praktisch hulpmiddel waarmee per medewerker een passend takenpakket kan worden samengesteld. “Het mooie is dat je zo niet meer kijkt naar wat iemand niet kan,” zegt Andy. “Je kijkt juist naar wat iemand wél kan. En van daaruit bouw je verder.” Die andere manier van kijken naar werk vormt nog altijd de basis van de inclusieve aanpak van Praxis.

De gang met verfpotten

Neem bijvoorbeeld Robin van de vestiging in Roermond. Hij behoefte aan structuur en dat geeft de menukaart hem. “Voordat Robin met werken begint, controleert hij buiten alle afvalbakken en maakt hij de volle bakken leeg. Dat doet hij nog voordat zijn werkdag begint, dat beschouwt hij als zijn taak. Daarna gaat hij naar “zijn” gangpad. Daar staan alle verfpotten. Hij zorgt ervoor dat alle blikken perfect recht en met het etiket naar voren staan.” Andy glimlacht: “En je moet hem vooral met rust laten. Dat is zijn plek.”

Door Robin structuur, duidelijkheid en eigenaarschap te geven, bloeit hij op. Dat is precies wat de menukaart mogelijk maakt: niet één taak, maar een zorgvuldig samengesteld pakket van werkzaamheden dat past bij de mogelijkheden én de ontwikkeling van iemand. Taken kunnen worden toegevoegd als iemand groeit en weer worden aangepast als iets toch te moeilijk blijkt. “Het ligt nooit vast,” zegt Andy. “We blijven samen kijken. Het werkt zo goed dat we het ook inzetten voor mensen die re-integreren.”

Inclusie helpt iedereen

De opbrengst blijkt bovendien veel groter dan alleen een passende werkplek voor mensen met een ondersteuningsbehoefte. Voor veel verkoopmedewerkers is het rechtzetten van producten of het vervangen

van prijskaartjes niet het leukste onderdeel van hun werk. Zij helpen liever klanten. “Die ondersteunende taken worden nu gedaan door mensen die daar juist plezier in hebben,” legt Andy uit. “En daardoor kunnen de andere collega’s ook doen waar zij goed in zijn.” Iedereen werkt vanuit zijn eigen kracht. Dat blijkt misschien wel de grootste winst van de analyse. Niet alleen mensen die extra begeleiding nodig hebben profiteren ervan. De hele organisatie wordt slimmer ingericht.

Toch krijgt Andy jarenlang dezelfde reactie: “Ja, maar al die begeleiding kost toch ontzettend veel tijd?” Hij is daar helder over: “Als je het goed organiseert, kost het nauwelijks extra tijd.” Sterker nog: volgens hem geldt dat voor goed leidinggeven in het algemeen. Wie duidelijke afspraken maakt, verwachtingen uitspreekt en medewerkers verantwoordelijkheid geeft, hoeft juist minder te corrigeren. Robin is daar volgens hem het beste bewijs van. “Robin hoef je ‘s morgens niet te vertellen wat hij moet doen. Die voert zijn werk gewoon uit.”



Andy Aarts, HR Business Partner van Praxis

Om leidinggevenden te ondersteunen bij het begeleiden van medewerkers investeert Praxis bovendien in de Harrie-training (www.ikbenharrie.nl), waarin zij leren hoe ze medewerkers met een ondersteuningsbehoefte kunnen ondersteunen. “Die training geeft leidinggevenden veel extra inzicht.” Daarnaast wist Andy de directie ervan te overtuigen om winkels extra begeleidingsuren toe te kennen. Daardoor verdween de veelgehoorde discussie dat begeleiding “te veel tijd zou kosten”. Vanaf dat moment hadden winkels simpelweg meer ruimte om het goed te doen.

Van Maastricht naar heel Nederland

Wat begon in de regio Zuid-Limburg, groeide langzaam uit tot een landelijke aanpak.

Via de verschillende HR Business Partners van Praxis werd de werkwijze verspreid over de rest van Nederland. Andy ontwikkelde daarnaast een praktisch handboek waarin alle processen, regelingen, contactpersonen en routes overzichtelijk werden vastgelegd. Maar hij ontdekte ook dat een methode alleen niet voldoende is.

“Je kunt een analyse maken. Je kunt een handboek schrijven. Maar uiteindelijk hangt het af van de mensen.” Niet iedere winkelmanager omarmt de aanpak even enthousiast. “Je kunt niemand verplichten om inclusief te ondernemen. Dat moet van binnenuit komen.”

Volgens Andy is het belangrijk de analyse als een vertrekpunt te nemen. “Alleen een analyse is een papieren tijger.” Pas doordat Praxis de uitkomsten vertaalde naar een menukaart, leidinggevenden opleidde, extra begeleiding organiseerde en de aanpak bleef doorontwikkelen, ontstond echte

verandering. Inmiddels heeft Praxis op deze manier honderden mensen een kans gegeven op de arbeidsmarkt. Sommigen ontwikkelden zich zo ver dat ze uiteindelijk volledig uit hun uitkering stroomden. “Dat is prachtig om te zien,” zegt Andy. “Als je denkt in mogelijkheden, kan zo veel. Desnoods via een U- of een S-bocht, maar dan kom je er wel.”

Tegelijkertijd ziet Andy nieuwe uitdagingen. We zien dat de verwachtingen rondom onze winkels toenemen, wat vraagt om een goede balans tussen productiviteit, werkbaarheid en klantbeleving. Juist daarom gelooft hij dat de menukaart in de toekomst alleen maar belangrijker wordt. “We moeten nog beter kijken welke taken echt bij iemand passen. Anders gaan we mensen overvragen.”

Na bijna twintig jaar draagt Andy het stokje binnenkort over. Dat loslaten vindt hij moeilijk, maar één ding stelt hem gerust. Zijn opvolger doet dit werk, net als hijzelf, vanuit haar hart. En misschien is dat uiteindelijk wel de belangrijkste les die hij andere organisaties wil meegeven. Begin niet met regels. Begin niet met formulieren. Begin met iemand die écht gelooft dat iedereen iets kan bijdragen. De analyse helpt vervolgens om zichtbaar te maken welke taken er zijn en waar mogelijkheden liggen. Wanneer een organisatie bereid is om werk anders te organiseren, ontstaat er ruimte voor mensen die anders misschien langs de kant blijven staan. Waar Andy vooral trots op is, zijn de kansen die Praxis in al die jaren aan mensen heeft kunnen bieden. “Als ik terugkijk, denk ik niet aan de systemen of de processen. Ik denk aan al die mensen voor wie ik iets heb kunnen betekenen.” En precies daar begon het ooit. Met het hart.

Meer weten over de aanpak van Team Inclusief bij Praxis? Kijk hier het best practice filmpje.

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

AANPAK TEAM INCLUSIEF

Team inclusief Zuid-Limburg[1] heeft de UWV-dienstverlening ‘Bedrijfsadvies Inclusieve arbeidsorganisatie (BIA)’ uitgevoerd. De inzet van BIA sloot aan bij de behoefte van Praxis aan meer structuur en houvast bij het vormgeven van het inclusiebeleid. BIA heeft hiervoor een basis gelegd, waarop Praxis zelf succesvol heeft voortgebouwd.

Aan BIA ligt de methodische en participatieve aanpak van Inclusief Herontwerp van Werk ten grondslag. Team inclusief heeft de werkprocessen en werkzaamheden binnen de bouwmarkt geanalyseerd. Per taak zijn de benodigde competenties, vaardigheden, verantwoordelijkheden en omvang in tijd uitgewerkt. Dit resulteerde in een menukaart die de basis vormde voor een praktisch handboek voor de landelijke aanpak voor inclusie van Praxis.

Vanuit de menukaart kan voor een kandidaat een waardevol takenpakket worden samengesteld, afgestemd op diens kwaliteiten en interesses. Hoewel het takenpakket op maat wordt samengesteld, biedt de menukaart de basis voor een vast takenpakket met goed bij elkaar passende set van taken. Dit om zowel voor de kandidaat als de organisatie het werk te structureren en de wederzijdse verwachtingen te managen. Tevens kan tegemoetgekomen worden aan de ontwikkelingsbehoefte van kandidaten door gaandeweg taken uit de menukaart aan het takenpakket toe te voegen.

Het geweldige resultaat van Praxis is vooral te danken aan het vermogen van Andy en collega’s om een vertaalslag te kunnen maken van de menukaart naar een op maat samengesteld takenpakket dat past bij de werknemer, het blijven volgen van iemands behoefte en ontwikkeling en het daarop aanpassen van het werk.

Deze aanpak is breder toepasbaar in de Retail, denk aan drogisterijketens of supermarkten.

[1] een samenwerking tussen de drie gemeentelijke Werkgeversserviccepunten en UWV WERKbedrijf in Zuid-Limburg

Actieonderzoek

brengt wetenschap en praktijk dichter bij elkaar



Werken aan een inclusieve en duurzame arbeidsmarkt doe je samen. Als kennispartner van professionals en beleidsmakers fungeert CIAO daarbij als verbinder tussen wetenschap en praktijk. Om zicht te krijgen op de praktijk is nauwe samenwerking met alle betrokken partijen essentieel. Actieonderzoek kan daarbij een bruikbare werkwijze vormen, omdat onderzoekers en professionals bij deze onderzoeksmethode samen optrekken. Door wederzijdse uitwisseling van kennis en ervaringen kan de wetenschap beter aansluiten bij de praktijk. CIAO zette deze methode succesvol in bij het project 'Re-integratie zonder grenzen', een onderzoek naar een nieuwe aanpak voor re-integratie van langdurig zieke werknemers. Jacqueline Vos, coördinator Team Re-integratie bij Zuyderland, en Nicole Maalsté, onderzoeker bij CIAO, waren beiden nauw betrokken bij het onderzoek en vertellen in dit artikel over de meerwaarde van actieonderzoek.

Jacqueline Vos en Nicole Maalsté

Nieuwe aanpak van Zuyderland

Vanuit de Wet verbetering poortwachter (wvp) zijn werkgevers verplicht om werknemers vanaf het tweede ziektejaar te begeleiden bij het vinden van werk buiten de eigen organisatie. Dit wordt ook wel spoor 2 genoemd. Het merendeel van de werkgevers maakt daarbij gebruik van de diensten van een extern re-integratiebureau. Zuyderland, de grootste werkgever in de zorg in Limburg, introduceerde een aantal jaren geleden een nieuwe aanpak voor langdurig zieke medewerkers ***[Zie kader 1]***. Zij worden in spoor 2 niet meer standaard aangemeld bij een extern re-integratiebureau, maar intern begeleid door een van de hiervoor opgeleide re-integratieconsulenten. Deze aanpak lijkt de kans op het vinden van passend werk voor re-integrerende werknemers te vergroten. Daarnaast zou het minder belastend zijn voor langdurig zieke werknemers en zou het financieel aantrekkelijker zijn voor de werkgever.

Onderzoeksproject 'Re-integratie zonder grenzen'

In 2021 benadert Zuyderland CIAO om te onderzoeken in hoeverre het geclaimde succes van de interne begeleiding ook wetenschappelijk standhoudt. Gezamenlijk is een subsidieaanvraag ingediend bij het programma 'Verbetering re-integratie tweede spoor' van ZonMw om onderzoek te doen naar de nieuwe aanpak. Om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten te vergroten, worden twee andere zorgorganisaties in de regio gevraagd om mee te doen aan het onderzoek. Bij zorgorganisatie Meander werken ze inmiddels ook al vijftien jaar met een vergelijkbare aanpak en ziekenhuis MUMC+ is bereid om de nieuwe aanpak in hun organisatie te introduceren.

Ook wordt een regionale netwerkorganisatie bij het onderzoek betrokken. Door het openstellen van hun netwerk, kunnen zij de kansen voor kandidaten op de regionale arbeidsmarkt vergroten. Zuyderland maakt al langer gebruik van de diensten van deze netwerkorganisatie als hun mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt niet toereikend zijn voor bepaalde kandidaten. De andere twee zorgorganisaties kunnen deze netwerkorganisatie tijdens het onderzoek ook inschakelen. Op deze manier kan de meerwaarde van meeloopmomenten, snuffelstages en werkervaringsplekken in het onderzoek worden meegenomen.

Randomized Control Trial

Na goedkeuring van ZonMw gaat in januari 2023 het drie jaar durende onderzoek 'Re-integratie zonder grenzen' van start. Doel van het onderzoek is om aan te tonen of de nieuwe aanpak in de drie zorgorganisaties betere resultaten oplevert dan externe begeleiding van langdurig zieke werknemers. Daartoe wordt een zogenoemde Randomized Control Trial (RCT) opgezet. Langdurig zieke werknemers in spoor 2 worden via loting verdeeld over een groep die interne begeleiding ontvangt (experimentele groep) en een groep die externe begeleiding krijgt (controlegroep). Werknemers uit beide groepen vullen aan het begin en einde van het begeleidingstraject een onlinevragenlijst in. Daarnaast worden telefonische interviews afgenomen en vullen de drie zorgorganisaties een checklist in met betrekking tot het resultaat en de gemaakte kosten.

Actieonderzoek

Vanwege de complexiteit van de onderzoekspraktijk zet CIAO daarnaast ook een actie-onderzoek op ***[zie Kader 2]***. Het is immers best een uitdaging om de toegevoegde waarde van de nieuwe aanpak in drie verschillende organisaties met meerdere re-integratieconsulenten aan te tonen, waarbij een van de organisaties (nog) geen ervaring met deze aanpak heeft. Veranderingen in de praktijk kunnen direct invloed hebben op de dataverzameling. Daarnaast

1 ONTSTAAN NIEUWE AANPAK ZUYDERLAND

De nieuwe aanpak vloeide voort uit een grote reorganisatie bij Orbis Medisch en Zorg Concern (de voorloper van Zuyderland) in 2011. De afdeling P&O was tijdens die reorganisatie naar tevredenheid van de organisatie omgegaan met zogenoemde mobiliteitskandidaten, oftewel medewerkers die vanwege het vervallen van hun functie werden begeleid naar een nieuwe werkplek binnen of buiten de organisatie. Binnen de afdeling P&O ontstond daarna het idee dat deze werkwijze een vervolg kon krijgen. Er werd een businesscase geschreven voor een nieuwe aanpak van langdurig zieke medewerkers. Het doel was enerzijds om meer werknemers te behouden voor de organisatie en anderzijds om het aantal loonsancties terug te dringen, die de organisatie van UWV ontving vanwege een ondermaatse aanpak van re-integrerende zieke werknemers.

De initiators kregen een jaar de tijd om te laten zien dat de nieuwe aanpak vruchten af zou werpen. Een registercasemanager, re-integratieconsulent en een arbeidsdeskundige timmerden gedurende dat jaar hard aan de weg om passende werktrajecten te bedenken en uit te proberen. Juist omdat het een nieuwe manier van werken was, liep het trio tegen weerstanden aan en moesten ze vele paden effenen. Ze trokken daarbij samen op met Meander, een andere zorgorganisatie in de regio, die zich ook had toegelegd op de nieuwe manier van werken.

In de nieuwe werkwijze ondersteunde een ervaren re-integratieconsulent de casemanagers bij het begeleiden van medewerkers naar werk bij andere organisaties. In die tijd maakten zij nog veelvuldig gebruik van externe re-integratiebureaus, maar het slagingspercentage bij deze dure trajecten was zeer laag.

is het mogelijk dat gemaakte afspraken over de dataverzameling in complexe, veranderlijke praktijksituaties anders uitpakken dan van tevoren is ingeschat. Zo kunnen betrokken partijen anticiperen op ontwikkelingen in de praktijk.

Tijdens de eerste fase van het onderzoek stellen de onderzoekers onlinevragenlijsten en interviewprotocollen op voor de afname van telefonische interviews met langdurig zieke medewerkers. Het uitgangspunt is dat elke potentiële deelnemer op dezelfde wijze over het onderzoek wordt geïnformeerd en het traject volgens dezelfde procedure zal volgen. Dit is vanuit wetenschappelijk oogpunt belangrijk om eenduidige informatie te verzamelen. Al snel blijkt dat het aantal medewerkers dat bereid is om deel te nemen aan het onderzoek achter blijft bij de verwachting. Deelname aan het onderzoek blijkt (vooral) belastend voor werknemers die tegelijkertijd proberen om hun eigen werk te hervatten (spoor 1) en daarnaast activiteiten moeten ondernemen om werk buiten de eigen organisatie te vinden (spoor 2). Deze werknemers hebben vaak een druk schema. Wat op papier allemaal heel simpel lijkt, blijkt in de praktijk een bedreiging voor het slagen van het onderzoek.

Het actieonderzoek biedt de mogelijkheid om te anticiperen op die situatie. Door de uitwisseling van kennis en ervaringen in het kader van het actieonderzoek vallen zaken op hun plaats en kan er op een constructieve wijze verder worden gewerkt aan het onderzoek. Onderzoekers en professionals besluiten in gezamenlijk overleg om werknemers die zowel in spoor 1 als in spoor 2 re-integreren op een minder belastende manier bij het onderzoek te betrekken. In plaats van telefonische interviews en onlinevragenlijsten, voert een onderzoeker op locatie face-to-face gesprekken met deze medewerkers. Het persoonlijke contact met de onderzoeker maakt deelname aan het onderzoek laagdrempeliger en het vergroot bovendien het vertrouwen in het onderzoek, waardoor de bereidheid om de onlinevragenlijst in te vullen toeneemt. Hierdoor kan een

deel van de beoogde respondenten alsnog meedoen aan het onderzoek.

Groepssessies

Tijdens een groepssessie die als onderdeel van het actieonderzoek plaatsvindt, bespreken re-integratieconsulenten van de drie organisaties onder leiding van twee onderzoekers vervolgens met elkaar hoe zij de aanpak in hun organisatie invullen. Organisaties wisselen informatiefolders uit en motiveren de keuzes die zij maken tijdens de begeleidingstrajecten, waarmee 'van en met elkaar leren en ontwikkelen' wordt gesimuleerd. De groepssessie maakt bovendien duidelijk dat er niet alleen tussen de organisaties maar ook tussen re-integratieconsulenten van eenzelfde organisatie verschillende werkwijzen worden gehanteerd. Ook blijkt dat er bij elk traject sprake is van maatwerk en er veel verschillende professionals/partijen betrokken zijn bij de re-integratie. Om die reden wordt besloten om re-integratieconsulenten van de drie zorgorganisaties en een professional van de netwerkorganisatie ook individueel te interviewen. Dit biedt een schat aan informatie op over de toegevoegde waarde van interne begeleiding van langdurig zieke werknemers.

Opbrengst

De combinatie van de RCT en het actieonderzoek levert uiteindelijk meer resultaten op dan oorspronkelijk gedacht. De nauwe samenwerking tussen onderzoekers en professionals binnen het actieonderzoek heeft geleid tot de nodige aanpassingen en uitbreidingen van het onderzoeksproject. Daardoor is het onderzoek niet alleen geslaagd, maar levert het ook meer bruikbare kennis en informatie op voor de praktijk. De eisen die op grond van de WVP worden gesteld, blijken voor een groot gedeelte van de langdurig zieke werknemers erg belastend. Met de interne

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

Gaandeweg bleek steeds vaker dat medewerkers liever door interne re-integratieconsulenten wilden worden begeleid. De reden hiervoor was tweezijdig. Enerzijds willen de meeste mensen toch graag alle kansen binnen de eigen organisatie benutten en anderzijds moeten ze hun verhaal - dat toch vaak gevoelig ligt - weer bij iemand anders doen.

Verder bleek dat de initiators tijdens het tweede ziektejaar vaak intern kansen wisten te creëren voor de zieke medewerkers. Hierdoor kon het dienstverband worden gecontinueerd en konden deze medewerkers voor de organisatie worden behouden. De interne begeleiding wierp ook zijn vruchten af qua succesvolle plaatsingen. In de eerste periode was het percentage succesvolle plaatsingen ruim 40% hoger dan bij de externe re-integratiebureaus.

Vanwege de positieve resultaten is in 2012 besloten om de nieuwe aanpak voort te zetten en het team van re-integratieconsulenten verder uit te breiden. In 2015 ging Orbis Medisch en Zorgconcern na een fusie met Atrium Medisch Centrum Parkstad verder onder de naam Zuyderland. De nieuwe aanpak continueerde binnen Zuyderland en werd in de loop der jaren steeds verder uitgebouwd. Anno 2026 is het team Talent en Inzetbaarheid van Zuyderland uitgegroeid tot elf mensen in drie deelgebieden. De afdeling Beleid en Sociale Zekerheid richt zich op boventallige medewerkers en loopbaancentrum Zuyder Talent op medewerkers met een loopbaanvraagstuk. Langdurig zieke medewerkers en medewerkers voor wie preventieve re-integratie aan de orde is, worden begeleid door Team Re-integratie.

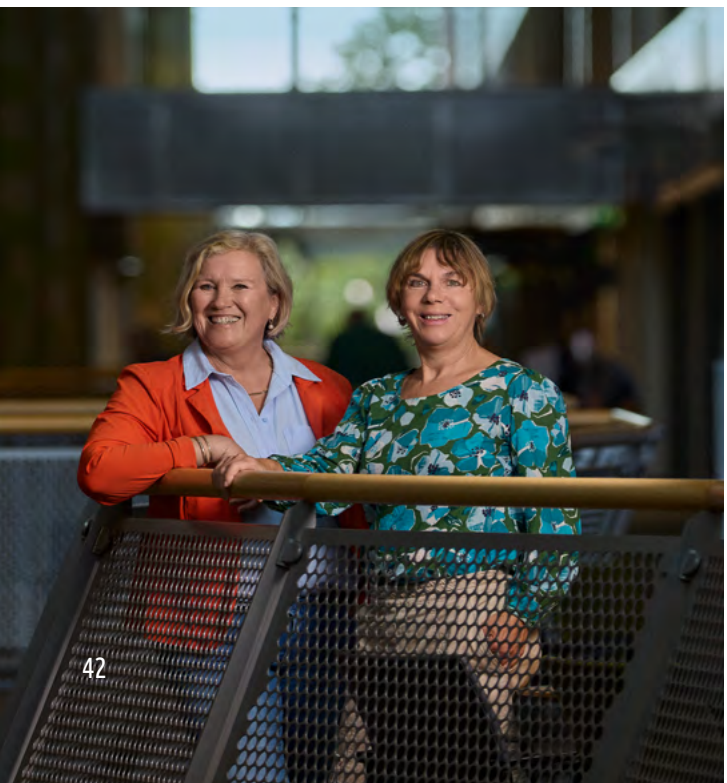
De resultaten zijn nog steeds bevredigend te noemen qua behoud van medewerkers en herplaatsingen elders en de casemanagers voelen zich gesteund. Dit blijkt ook uit interne enquêtes en tevredenheidsonderzoeken.

begeleiding kunnen organisaties maatwerk leveren dat binnen de kaders van de WVP valt.

Reikwijdte

De nieuwe aanpak lijkt vooral geschikt voor grote werkgevers met veel interne mobiliteitsmogelijkheden. Bij grote zorgorganisaties kunnen verpleegkundigen of ondersteunend personeel die hun oorspronkelijke functie niet meer volledig kunnen uitvoeren bijvoorbeeld tijdelijk re-integreren in opleidings-, administratieve of coördinerende functies. Daarnaast lijkt de aanpak geschikt te zijn voor grote overheids- en/of uitvoeringsorganisaties.

Eerder zette CIAO actieonderzoek in bij het onderzoek 'Niet Poetsen maar Zorgen', een onderzoek dat eveneens werd gefinancierd door ZonMw.



2 ACTIEONDERZOEK

Kurt Lewin, de grondlegger van het actieonderzoek, ontwikkelde de methode in de jaren '40. Deze was niet alleen bedoeld als onderzoeksmethode, maar ook als een manier om de praktijk te verbeteren of te veranderen. Op die manier poogde hij kennis te ontwikkelen en tegelijkertijd praktische problemen op te lossen. Lewin introduceerde daarvoor een cyclisch proces van plannen, handelen, observeren, reflecteren en op basis daarvan opnieuw plannen. Voor een goed begrip van de praktijk dient dit cyclische proces volgens Lewin samen met de betrokkenen te worden doorlopen. Daarmee wijkt hij af van de wetenschapsvisie waarbij een onderzoeker neutraliteit en objectiviteit moet uitstralen en vanaf een afstand naar de praktijk en onderzoekspopulatie kijkt. Die afstand van de praktijk is binnen veel klassieke wetenschapsstromingen nodig om variabelen te controleren en resultaten te herhalen. Deelnemers worden binnen deze visie veelal als onderzoeksobjecten beschouwd. Samen optrekken met het onderzoeksobject kan dan als vloeken in de kerk worden gezien. Dit geldt vooral voor (positivistische) wetenschappers die generaliseerbaarheid, controle en objectiviteit hoog in het vaandel hebben.

Actieonderzoek wordt veelal ingezet om complexe, veranderlijke praktijksituaties te onderzoeken. Omdat actieonderzoek zich doorgaans op de verbetering van de praktijk richt, kunnen onderzoekers actief betrokken zijn bij ontwikkelingen die zij bestuderen. Volledige afstand is daardoor niet goed haalbaar. Bovendien zijn de professionals in actieonderzoek geen passieve onderzoeksobjecten, maar spelen zij een actieve rol in het inbrengen van kennis en ervaring. Samen met de onderzoekers leren zij door systematisch te handelen, te onderzoeken en te reflecteren. Het is een benadering waarbij de nadruk ligt op samenwerking, professionele ontwikkeling en praktijkgerichte kennis en niet zozeer op algemene wetmatigheden en afstand.



'De route is misschien wel waardevoller dan het resultaat'

Inzichten en ervaringen van Buddo met de leergang Inclusieve Arbeidsorganisatie

Katinka van Brakel

René van Doorn en Yvette ten Hove hebben jarenlange ervaring met het creëren van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze zijn beiden projectmanager Social Recruitment bij Buddo. Om hun kennis verder te verdiepen volgden René en Yvette in 2024 de Leergang Inclusieve Arbeidsorganisatie van CIAO. De leergang die verzorgd wordt door Martin Verduyn van Verduyn Interim, Training & Advies in samenwerking met Arjella van Scheppingen, bood hen niet alleen nieuwe kennis en inzichten, maar bevestigde ook hoe belangrijk het is om medewerkers actief te betrekken bij het anders organiseren van werk. Tijdens hun praktijkopdracht ervoeren ze wat zo'n participatieve aanpak in een organisatie teweeg kan brengen.

Buddo is een organisatie die werkgevers ondersteunt en ontzorgt bij sociaal werkgeverschap. Buddo fungeert als schakel tussen werkgevers, werkzoekenden en publieke organisaties. "Je kan Buddo eigenlijk zien als een sociaal uitzendbureau", vat Yvette samen. In hun visie gaat sociaal werkgeverschap verder dan het plaatsen van mensen bij werkgevers, het creëren van functies of het aanpassen van werk door taken af te splitsen. "We kijken het liefst naar het gehele HR-vraagstuk", vertelt René. "Daarbij betrekken we ook thema's als werkdruk en verzuim. Met de integrale benadering kunnen we duurzaam werk mogelijk maken."

Nieuwe inzichten

Bij de start van de leergang hoopten ze naast de theoretische onderbouwing van hun praktijkervaringen ook inzichten te krijgen waarmee Buddo haar dienstverlening aan werkgevers kan uitbreiden. Opvallend was dat zij tot de weinige deelnemers vanuit een commerciële organisatie behoorden. De andere cursisten waren allemaal werkzaam bij UWV of een gemeente. De verschillende achtergronden waren van meerwaarde in hun beleving. Deelnemers kregen inzicht in elkaars werkwijzen, perspectieven en verschillen in dynamiek. René en Yvette waardeerden het zeer dat de docenten ook ervaring hadden in de commerciële sector. Zo ontstond een mooie mix van ervaringen van publieke en private organisaties.

De leergang wordt afgesloten met een proeve van bekwaamheid. Daarbij voeren cursisten een volledig adviestraject uit rondom het anders organiseren van werk volgens de methode Inclusief Herontwerp van Werk (IHW). Het doel is te laten zien dat zij de opgedane kennis en vaardigheden ook daadwerkelijk in de praktijk kunnen toepassen.

Aansluiten bij de wensen en taal van een organisatie

Voor hun proeve richtten René en Yvette zich op het onderwijs. Hun zoektocht leidde naar een brede regionale onderwijsorganisatie met meerdere Mbo-scholen. De organisatie stond open voor deelname omdat zij haar strategisch beleid op het gebied van inclusie handen en voeten wilde geven. Daarnaast speelde een uitdaging waar veel onderwijsorganisaties mee te maken hebben: een hoge werkdruk en ziekteverzuim.

Een van de belangrijke lessen uit de leergang is dat een participatieve IHW-aanpak cruciaal is voor succes en draagvlak. Daarom besteedden René en Yvette veel tijd en aandacht aan het voeren van gesprekken met diverse teamleiders en docenten van de onderwijsorganisatie om hun plannen en ideeën toe te lichten. Uiteindelijk toonde een van de afdeling van de bij de onderwijsorganisatie aangesloten scholen, onderdeel business college, interesse in een onderzoek naar mogelijkheden voor het anders organiseren van werk.

Daarbij staan op grond van IHW de wensen van deze afdeling centraal: het werk toekomstbestendig maken, de kwaliteit waarborgen, het werkplezier vergroten én ruimte creëren voor mensen met een ondersteuningsbehoefte.

Een belangrijke succesfactor in dit traject was volgens René en Yvette het vermogen om aan te sluiten bij de wensen en taal van de organisatie. Zij kozen ervoor om termen als herontwerp en inclusie niet centraal te stellen, maar juist de terminologie te gebruiken die terugkwamen in de visie en het beleid van de organisatie. Op deze wijze ontstond er herkenning en probeerde ze het draagvlak te vergroten.

Van theorie naar praktijk

Tijdens de leergang doen cursisten kennis en vaardigheden op. Ze oefenen met alle aspecten van een volledig adviestraject voor een Inclusief Herontwerp van Werk. In de praktijk vraagt dit om flexibiliteit, is de ervaring van René en Yvette. “Je kan wel alle taken van de docenten in samenhang willen analyseren, maar als de één docent haarverzorging is en de andere docent arbeidsrecht moet je wel goed kunnen filteren wat de overlappende factoren zijn." Hun aanpassingsvermogen werd ook ingezet tijdens een bezoek op de school. Een gepland vervolggesprek met de betrokken teamleider en twee docenten veranderde onverwachts in een sessie op een teamdag voor álle docenten. Hoewel dit enige improvisatie vergde, bleek deze sessie heel waardevol. De bijeenkomst bood op een laagdrempelige wijze tijd en ruimte voor open gesprekken over knelpunten en wensen. Hiermee werd het beeld over wat er leeft op de school completer. Het versterkte ook de betrokkenheid en droeg bij aan het draagvlak om dingen anders aan te pakken. Docenten voelden zich gehoord: “Iedereen voelde zich onderdeel van het traject. Collega’s hoorden dingen van elkaar die ze niet wisten”. Als team voelde ze voor het eerst echt de ruimte om met elkaar hierover in gesprek te gaan. Ze voelde zich hierdoor gehoord en gewaardeerd wat al als een verlichting voelde.

De uitdaging ná het advies

Het traject resulteerde in een advies voor een aangepaste taakverdeling en de ontwikkeling van een





Yvette ten Hove en René van Doorn, Projectmanagers Social Recruitment

nieuwe functie van onderwijsondersteuner. Deze nieuwe functie kon niet meteen ingevoerd worden vanwege voorgeschreven procedures. René en Yvette weten uit ervaring dat de grote uitdaging vaak ná het advies begint: het daadwerkelijk implementeren van aanbevelingen en het realiseren van veranderingen in de praktijk. Dat proces verloopt niet altijd zonder hobbels, maar dat hoeft geen probleem te zijn.

Wat René en Yvette vooral bijgebleven is van dit traject, is hoeveel het oplevert om medewerkers actief te betrekken en aandacht en ruimte geven voor hun ervaringen en ideeën. Een participatieve aanpak zorgt voor een beter beeld wat er speelt binnen een organisatie én vergroot het draagvlak voor verandering. “Soms is de route die je samen doorloopt waardevoller dan een uitkomst in de zin van een andere, nieuwe, functie.” Ook in hun dagelijkse werk voor Buddo kiezen René en Yvette voor een participatieve aanpak. “Niet: zo gaan we het doen, maar: wat werkt voor jullie?”

Praktijkgerichte leergang

voor professionals die werkgevers adviseren en ondersteunen

CIAO heeft een modulaire Leergang Inclusieve Arbeidsorganisatie ontwikkeld die professionals leert hoe zij organisaties op een methodische en participatieve manier kunnen ondersteunen bij het anders organiseren van werk ten behoeve van een inclusieve en duurzame arbeidsmarkt. Deze leergang is bedoeld voor professionals die werkgevers adviseren over arbeidsmarkt- en personeelsvraagstukken, zoals adviseurs werkgeversdienstverlening, arbeidsdeskundigen, verzuimbegeleiders en HR-adviseurs.

Praktijkgericht met een stevige theoretische basis

De leergang combineert praktijkgerichte opdrachten met inzichten uit de arbeids- en organisatiepsychologie. Het anders organiseren van werk biedt kansen, maar vraagt ook om zorgvuldigheid. Daarom wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling in het denken over arbeidsparticipatie en arbeidsdeling. Deelnemers leren welke lessen uit het verleden relevant zijn voor actuele vraagstukken en welke voorwaarden er zijn voor een succesvolle en duurzame herverdeling van werk. Daarbij komen onder meer de volgende vragen aan bod:

- ***Wat zijn de criteria van goed en duurzaam werk?***
- ***Hoe ontwerp je passende en duurzame takenpakketten?***
- ***Hoe houd je rekening met leven lang ontwikkelen voor iedereen?***
- ***Hoe creëer je kansen op werk voor een brede groep werkzoekenden en zorg je ervoor dat zij passende nazorg krijgen?***

Opbrengsten van de leergang

Na afronding van de leergang en een succesvolle proeve van bekwaamheid beschikken deelnemers over de kennis en vaardigheden om organisaties te adviseren over het inclusiever, en duurzamer organiseren van werk.

Deelnemers leren tijdens deze leergang onder andere het volgende:

- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt analyseren en vertalen naar de praktijk van organisaties.
- Personeelsvraagstukken, behoeften en ambities van organisaties omzetten in een concreet advies en plan van aanpak.
- De methode **Inclusief Herontwerp van Werk (IHW)** en bijbehorende instrumenten toepassen.
- Werkprocessen, taken en taakeisen systematisch en in samenhang analyseren.
- Arbeidsanalyses uitvoeren om de complexiteit van werk te bepalen en advies geven over een herverdeling van taken en passende takenpakketten.
- Samen met werknemers van de organisatie verkennen wat mogelijkheden zijn voor een andere verdeling van werk.
- Werk zo vormgeven dat meer mensen in werk kunnen deelnemen en zich verder kunnen ontwikkelen.
- Criteria voor goed werk toepassen bij het herontwerpen van functies.
- Organisaties adviseren over werving, selectie en duurzaam behoud van medewerkers.
- Draagvlak creëren voor verandering.
- Adviezen overtuigend op schrift onderbouwen en mondeling presenteren aan management en directie.

Kortom

Met deze leergang ontwikkelen deelnemers zich tot **adviseurs inclusieve arbeidsorganisatie**. Zij helpen organisaties om vaardigheden van een brede groep werkzoekenden en werkenden beter te benutten, werk toekomstbestendig te organiseren en een bijdrage te leveren aan een inclusieve en duurzame arbeidsmarkt.

Opbouw van de leergang Inclusieve arbeidsorganisatie

De leergang bestaat uit het basispakket en verdiepende modulen. Deelnemers volgen een combinatie van online en fysieke bijeenkomsten. Zij werken met behulp van activerende werkvormen, zelfstandig en in groepsverband, aan praktijkgerichte opdrachten. De leergang wordt afgesloten met een proeve van bekwaamheid. Hierin voeren deelnemers onder supervisie een volledig adviestraject uit bij een organisatie die werk anders en inclusiever wil organiseren. Zo krijgen ze inzicht in hun eigen ontwikkeling en leren zij de opgedane kennis en vaardigheden toe te passen in een eigen praktijkcasus en krijgen ze inzicht in hun eigen ontwikkeling.

Module Oriëntatie en beeldvorming	**Module Verkenning en analys**	**Module Participatief herontwerp en advisering**
In deze module leren deelnemers wat de uitdagingen en mogelijkheden van anders en inclusief organiseren van werk zijn en kunnen ze dit vertalen naar een concrete organisatie.	In deze module ontwikkelen deelnemers de vaardigheden om bij een organisatie de werkprocessen, taken en vereisten systematisch te analyseren en mogelijkheden voor verandering te verkennen.	In de laatste module staat het gezamenlijk ontwikkelen van een concreet herontwerp met nieuwe takenpakketten centraal.
Onderwerpen:	Onderwerpen:	Onderwerpen:
• De meerwaarde, uitgangspunten en toepassingen van anders en inclusief organiseren. • De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en binnen relevante sectoren en branches. • Het in kaart brengen en concretiseren van personele uitdagingen, behoeften en ambities van organisaties. • Het afnemen van een interview op strategisch niveau. • Het opstellen van een onderbouwd dienstverleningsadvies als basis voor het vervolgtraject.	• In kaart brengen van werkprocessen, de samenhang tussen processen en de bredere werkcontext. • Analyseren van taken, taakeisen, en toekomstige behoeften. • Afnemen van interviews op tactisch en operationeel niveau en uitvoeren observaties. • Toepassen van een systematische arbeidsanalyse om mogelijkheden voor herverdeling van werk in kaart te brengen. • Opstellen van een verslag arbeidsanalyse met conclusies en aanbevelingen voor vervolgstappen.	• Het inventariseren van ideeën, wensen en ervaringen met taken bij een brede groep medewerkers. • Het gezamenlijk ontwikkelen van voorstellen voor een inclusief herontwerp van werk. • Het beoordelen van de haalbaarheid en randvoorwaarden voor inclusief herontwerp van werk. • Het uitwerken, schrijven en presenteren van adviezen voor een herontwerp van werk en duurzame implementatie.

Deze leergang is opgezet door CIAO en wordt verzorgd door Martin Verduyn van Verduyn Interim, Training & Advies (die hiertoe geaccrediteerd is), in samenwerking met Arjella van Scheppingen.

Verdiepende modulen
Naast het basispakket zijn er verdiepende modulen die zich richten op inclusief leiderschap en duurzaam samenwerken, nazorg en ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Scan de QR-code voor meer informatie over de leergang.

49

CIAO in de Etalage

Expertise vanuit wetenschap en praktijk

CIAO beschikt over een brede expertise op het gebied van het herontwerpen van werk, duurzame inzetbaarheid, de inclusieve arbeidsmarkt en arbeidsparticipatie. Medewerkers combineren wetenschappelijke kennis met praktijkervaring. Als expertisecentrum van de Universiteit Maastricht zijn verschillende medewerkers ook actief als docent en onderzoeker. Daarnaast zijn enkele medewerkers verbonden aan UWV, waardoor CIAO nauw aansluit bij de behoeften en ervaringen van organisaties en professionals in de praktijk.

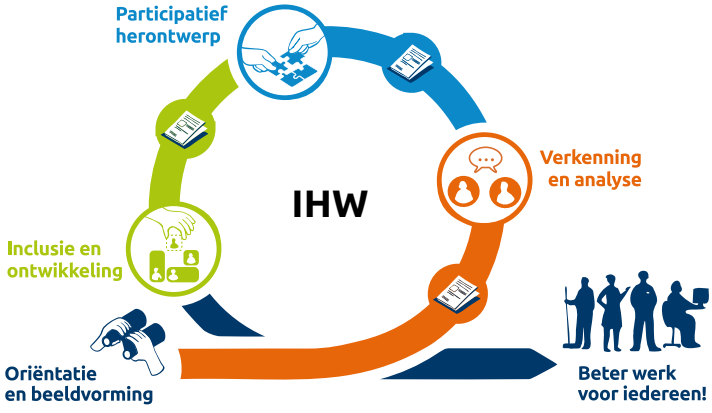
Kennisontwikkeling & Kennisdeling

CIAO verricht zowel wetenschappelijk als praktijkgericht onderzoek naar het anders organiseren van werk, inclusie, re-integratie en duurzame inzetbaarheid. De inzichten uit onderzoek worden vertaald naar praktische instrumenten, trainingen en publicaties. Zo worden de resultaten verwerkt in de Leergang Inclusieve Arbeidsorganisatie ***(Zie Leergang CIAO op pagina 43)*** en praktische tools. Daarnaast publiceert CIAO regelmatig artikelen, onderzoeksrapporten en factsheets over ontwikkelingen in verschillende sectoren. Al deze kennisproducten zijn beschikbaar via de kennisbank op de website van CIAO.

Tools & Monitors

Methode Inclusief Herontwerp van Werk en IHW-tool

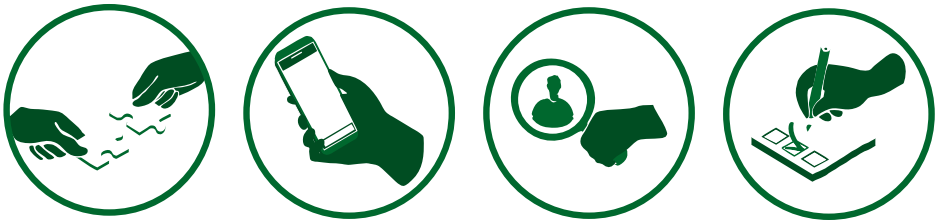
De methode Inclusief Herontwerp van Werk is een participatieve en methodische manier om te verkennen of en hoe het werk anders georganiseerd kan worden om inclusie en duurzame inzetbaarheid te vergroten. Uitgangspunt zijn de wensen en personele uitdagingen van een organisatie. Samen met de organisatie worden alle werkprocessen, taken, benodigde vaardigheden in kaart gebracht. Vervolgens wordt op participatieve wijze, dus samen met werknemers, verkend hoe het werk anders georganiseerd kan worden. De IHW-tool ondersteunt op systematische wijze het verzamelen, analyseren en rapporteren van de informatie.



Beter Werk Tool

De Beter Werk Tool (BWT) maakt onderdeel uit van de IHW-tool. De BWT ondersteunt werknemersparticipatie bij het herontwerpen van werk. Via een app geven werknemers per taak aan welke werkzaamheden energie geven of kosten, welke taken zij vaker of minder vaak willen uitvoeren en welke taken geschikt zijn voor herontwerp. De resultaten worden op teamniveau samengebracht, waardoor inzicht ontstaat in verschillen en overeenkomsten in taakbeleving en gewenste werkverdeling. Dit vormt een basis voor een werksessie met een vertegenwoordiging van de werknemers over hoe het werk anders georganiseerd





Scan de QR-code voor meer informatie over de Tools en Monitors

kan worden. Omdat alle collega's op voorhand in staat gesteld zijn om via de BWT input te geven over hun taakbeleving, ontstaat een breed gedragen en beter passende verdeling van werk.

Beter Werk Monitor

De Beter Werk Monitor brengt de kosten en baten van het anders organiseren van werk in kaart. De monitor meet de ontwikkeling in kwaliteit van werk, werkdruk, ontwikkelmogelijkheden en de kwaliteit van dienstverlening op meerdere momenten. Hiervoor worden interviews met sleutelfiguren uit de organisatie gecombineerd met vragenlijsten onder medewerkers.

Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor

De Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor ondersteunt de begeleiding en ontwikkeling van mensen met een ondersteuningsbehoefte. Dit wetenschappelijk gevalideerde instrument brengt werkcapaciteiten, gedrag en relevante persoons- en omgevingsfactoren in kaart. Werknemer, begeleider en leidinggevende en een naaste vullen op meerdere momenten vragenlijsten in. Na elk meetmoment ontvangt de jobcoach een verslag, zodat deze het verslag met de betrokkene en de werkbegeleider kan bespreken en toelichten. Dit gesprek vormt de basis om inzichten te delen, van elkaar te leren, én voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelings plan (POP).





Beter werk voor iedereen!


Centrum
Inclusieve
Arbeidsorganisatie
Saskia Hol
Fred Zijlstra
Bram Fleuren
Rosine Rutten
Hannah Böschges
Fieke van Esch
Margo Muijtjens
Katinka van Brakel
Gemma van Ruitenbeek
Lisa Pizzuto
Henny Mulders
Nicole Maalsté




Centrum
Inclusieve
Arbeidsorganisatie

Beter werk voor iedereen!

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie