



Inclusiviteit werkt!

Jaarverslag

Centrum
Inclusieve
Arbeidsorganisatie

2017



2017

Jaarverslag Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

Inhoudsopgave

Kernwaarden Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, CIAO	6-9
Interview Henny Mulders , Adviseur Inclusieve Arbeidsorganisatie UWV en CIAO	10-12
De IHW-methode	13
Interview Sjef Cortenraede , Senior beleidsadviseur P&O van het Zuyderland Medisch Centrum	14-17
Behaalde resultaten voor 2017	18-23
Tijdslijn 2008 - 2017	24-25
De Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor	26
Interview Gemma van Ruitenbeek , Managing Director CIAO	27-29
Van de Werkvloer; 3 interviews met de doelgroep	30-33
Driegesprek met Job Cohen, Rianne Letschert en Fred Zijlstra	34-37
Nawoord	39
Colofon	42

Voorwoord

Het uitgangspunt van Europees beleid en ook van de Nederlandse regering is dat iedereen mee moet kunnen doen in de samenleving. En 'mee doen' betekent werk hebben en in je eigen inkomen kunnen voorzien.

Door allerlei ontwikkelingen wordt aan arbeid steeds hogere eisen gesteld. Bepaalde groepen mensen kunnen hieraan niet (meer) voldoen. Technologie maakt werk intensief en veeleisend. Service gerelateerd werk neemt toe, waardoor niet alleen vakkennis maar ook sociale vaardigheden en presentatie van groter belang zijn. Dat alles samen betekent dat er veel van mensen wordt gevraagd. Het is niet vanzelfsprekend dat eenieder dat kan leveren, of altijd kan blijven leveren. Daardoor ontstaat er voor bepaalde groepen mensen een 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Hun vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn in de huidige arbeidsmarkt schieten tekort. Daarnaast valt door de hoge werkeisen een groeiende groep mensen met psychische klachten uit. Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisaties (CIAO) wil kennis en 'best practices' beschikbaar stellen om duurzame integratie van mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt' én duurzame inzetbaarheid van de huidige personeelspopulatie te bevorderen. Op deze wijze kunnen organisaties een grotere diversiteit van mensen met verschillende mogelijkheden opnemen: dat zijn 'inclusieve organisaties'. Diversiteit zal het arbeidsmarktthema zijn voor de komende jaren.



Fred Zijlstra

Wetenschappelijk directeur CIAO

Verantwoording

Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO) bevordert duurzame arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Dit jaarverslag is een inhoudelijke verantwoording van de behaalde resultaten over het jaar 2017. In dit eerste jaarverslag van CIAO wordt beschreven waar het expertisecentrum voor staat, hoe het ontstaan is en wat de beoogde doelen zijn.

De voordelen van een arbeidsmarkt waarin iedereen mee kan doen wordt in diverse interviews in dit jaarverslag belicht.

Zo spreekt Henny Mulders (CIAO/UWV) over het succes van het structureel anders organiseren en opnieuw verdelen van werk.

Sjef Cortenraede, senior beleidsadviseur P&O van het Zuyderland Medisch Centrum benadrukt dat het anders organiseren van werkprocessen een bedrijf gezonder maakt en dat het bovendien financiële voordelen heeft.

Ervaringsdeskundige Rowena nam acht jaar geleden deel aan het eerste project van CIAO bij het MC Slotervaart om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt deel te laten nemen aan het werkende leven. In een interview vertelt ze hoe ze zich in acht jaar tijd in haar baan ontwikkeld heeft.

Ervaringsdeskundige Sebastiaan behoort tot de huidige lichter van hetzelfde project in het MC Slotervaart. Hij vertelt welke kansen dit project hem biedt.

Een belangrijke pijler van het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie is het begeleiden van mensen naar werk. De Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor (MW@M) is een hulpmiddel dat organisaties ondersteunt bij de werkbegeleiding en verdere ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In een interview vertelt Gemma van Ruitenbeek (CIAO / Universiteit Maastricht) over de ontwikkeling van deze monitor en het belang ervan. Ervaringsdeskundige Yvonne vertelt waarom de begeleiding voor haar zo belangrijk is.

Tot slot wordt in een drie gesprek met Job Cohen (voorzitter Cedris), Rianne Letschert (rector-magnificus Universiteit Maastricht) en directeur Fred Zijlstra van CIAO vooral duidelijk dat onze huidige kijk op efficiëntie niet zo efficiënt blijkt te zijn

Dit jaarverslag zal in drukvorm verschijnen en wordt ook digitaal op de CIAO website gepubliceerd:

www.inclusievearbeidsorganisatie.org

"Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben organisaties veel te bieden."

Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO) biedt een platform aan alle partijen die zich professioneel inzetten voor de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van mensen en in het bijzonder van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het expertisecentrum wil dit bereiken door met behulp van functiedifferentiatie de arbeidsmarkt toegankelijker te maken voor mensen met een afstand tot de arbeid en geschikt te houden voor de zittende personeelspopulatie. Waardoor de diversiteit aan talent op de arbeidsmarkt in arbeidsorganisaties optimaal en duurzaam tot zijn recht kan komen. Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO) is een instituut van de Universiteit van Maastricht dat in samenwerking met UWV is opgericht.

De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren sterk veranderd

Steeds meer mensen kunnen niet (meer) voldoen aan de eisen op de arbeidsmarkt. Het werk wordt complexer en de functie-eisen worden hoger. Aan de andere kant hebben steeds meer organisaties moeite om vacatures in te vullen. Op termijn levert deze disbalans grote problemen op voor de economie, daarom is het belangrijk dat iedereen die kán werken ook een eerlijke kans krijgt om te werken.

De belangrijkste oorzaak van de groei van het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is de verschuiving in de arbeidsmarkt. Tegenwoordig werkt 80% van de Nederlanders in de diensteneconomie en maar 20% in de industrie of agrarische sector. Vijftig jaar geleden was dat precies andersom. Mede door de verschuiving naar een diensteneconomie verandert het soort werkzaamheden sterk.

Voor alle sectoren geldt daarbij dat de intrede van techniek voor een belangrijk deel het handwerk heeft overgenomen, waardoor er minder mensen nodig zijn en werknemers een technische opleiding nodig hebben om de machines te kunnen bedienen.

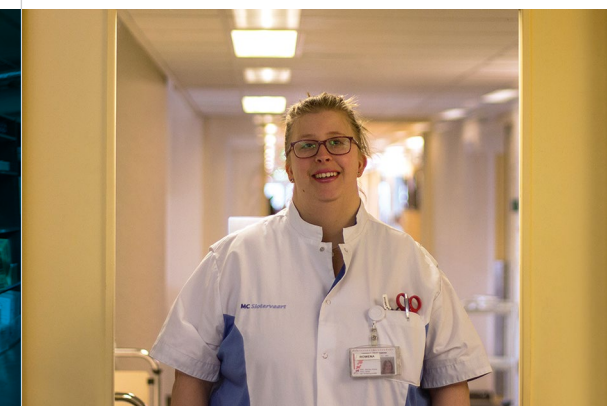
Al met al is het werk complexer geworden en eist daardoor een combinatie van sociale, organisatorische, technische en cognitieve vaardigheden. Mensen die aangewezen zijn op eenvoudig werk vallen vaker buiten de boot.

Arbeidskrachten die voldoen aan alle vereiste kwalificaties zijn vaak niet te vinden, waardoor vacatures lang open blijven staan. Door het aantrekken van de economie en de

vergrijzing in Nederland zien we dat in diverse sectoren te weinig mensen beschikbaar zijn om al het werk te doen. Dat heeft grote gevolgen voor de economie.

De overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties willen de arbeidsmarkt toegankelijker maken voor mensen met een afstand tot deze arbeidsmarkt. De overheid stelde de Banenafpraak in en initieerde de Quotumwet om zo de participatie van de totale beroepsbevolking te stimuleren. Beide moeten in 2026 voor 125.000 extra banen zorgen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Op grond van de banenafpraak stelt de overheid, zich als werkgever, garant voor 25.000 banen en de markt voor 100.000 banen. De markt ligt op koers. De overheid niet en dus gaat voor de overheid dit jaar de Quotumwet van kracht. Iedere overheidsinstelling moet vanaf 2019 boete betalen als zij niet het aantal banen van het quotum gehaald heeft.



Missie
Visie
Doelgroep
Doel

Onze missie

Participatie in werk heeft een positief effect op de lichamelijke en geestelijke gezondheid van mensen, mits werk passend is.

Om duurzame arbeidsparticipatie te kunnen realiseren van zowel de reeds participerende werknemers alsook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dient werk slim georganiseerd te worden.

Het is de missie van het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO) alle partijen die zich professioneel inzetten voor de bevordering van de duurzame arbeidsparticipatie een platform te bieden. Het expertisecentrum vergaart middels onderzoek en praktijkprojecten kennis en expertise en zet deze in om zoveel mogelijk organisaties om te vormen tot een inclusieve arbeidsorganisatie.

Onze Visie

Iedereen heeft het recht om volwaardig en naar vermogen mee te doen in de maatschappij. Werk vervult daarin een cruciale rol. Daarom streven wij naar een maatschappij met inclusieve arbeidsorganisaties, waarin de diversiteit aan talent op de arbeidsmarkt optimaal benut wordt.

De kennis en expertise die het expertisecentrum inzet om organisaties om te vormen tot een inclusieve arbeidsorganisatie is bedoeld voor:

- organisaties die iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt willen aannemen
- professionals die zich bezighouden met participatievraagstukken

Het expertisecentrum richt zich op vijf kernactiviteiten:

Onderzoek & ontwikkeling

Het expertisecentrum voert onderzoek uit om zo tot meer en 'evidence based' kennis, methoden en instrumenten te komen die bijdragen aan de vergroting van duurzame arbeidsparticipatie.

Informatie & voorlichting

Het expertisecentrum stelt zich tot doel bestaande kennis, die bijdraagt aan inclusieve arbeidsorganisatie toegankelijk te maken voor een breed publiek.



Advies & begeleiding

Het kenniscentrum adviseert en begeleidt werkgevers en professionals die uitvoering willen geven aan een inclusieve arbeidsorganisatie, maar niet goed weten hoe ze dat moeten aanpakken.

Training en Opleiding

Het expertisecentrum onderschrijft het belang van training en opleiding. Zo ontwikkelt het centrum opleidingen voor inclusieve arbeidsanalyse en inclusieve bedrijfsadvisering die inmiddels verzorgd worden door Capabel Hogeschool.

Kwaliteitsbevordering & kwaliteitsborging

Verder streeft CIAO er naar door middel van kwaliteitsbevordering en -borging van opleidingen en trainingen het professioneel handelen te bevorderen met de toepassing van aantoonbaar geschikte kennis, methoden en instrumenten.

De doelgroep

De doelgroep is tweeledig: het betreft mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook mensen die reeds aan het arbeidsproces deelnemen. De eerste groep mensen valt onder de doelgroep Participatiewet. Dit is een grote groep mensen met talenten en vermogens die in de huidige arbeidsmarkt veel te weinig tot zijn recht kan komen. Met passend werk en de juiste begeleiding kunnen zij opbloeien en zich ontwikkelen tot waardevolle en productieve medewerkers.

Het gaat om iedereen die:

een fysieke, psychische of verstandelijke beperking heeft en daardoor niet zelfstandig een baan kan vinden en kan behouden.

De tweede groep gaat om mensen die al aan het arbeidsproces deelnemen. Door de veranderende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden er ook aan hen meer eisen gesteld, waardoor de werkdruk toegenomen is. Stress en burn-out zijn daarvan de gevolgen. Het centrum wil haar kennis en inzicht inzetten om ook hen gezond en duurzaam aan het werk te houden.

Doel

CIAO heeft tot doel organisaties te helpen bij het realiseren van duurzame arbeidsparticipatie van mensen in het algemeen en van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het bijzonder.

Een belangrijk tweede doel van CIAO is dat het in onderzoek en instrumentontwikkeling bij wil dragen aan het principe dat mensen naar vermogen kunnen participeren in werk.





Henny Mulders over het ontstaan van CIAO en de voordelen van een inclusieve arbeidsorganisatie

Het is 2008, Arbeids- en Organisationspsycholoog Henny Mulders, dan werkzaam bij het Kenniscentrum van het UWV, staat voor een lastige taak. De Wajongwet gaat op de schop. Zeker 125.000 jongeren raken hun financiële vangnet kwijt en moeten aan het werk, maar zijn totaal niet klaar voor het bedrijfsleven. Laat staan het bedrijfsleven voor hen. En het UWV is de instantie die verantwoordelijk is voor de begeleiding van deze groep jongeren naar werk.

“Ja dat leverde kopzorgen op. Je ziet aankomen dat een aantal van die regelingen aangepast wordt. Met daarbij het vooruitzicht dat er een heel vervelend niemandsland gaat ontstaan tussen een uitkeringsregeling die niet meer toegankelijk is en aan de andere kant bedrijven die niet toegerust zijn om die mensen zinvol aan het werk te zetten.”

Henny Mulders legt het probleem voor aan zijn collega Arbeids- en Organisationspsycholoog Fred Zijlstra. De twee kennen elkaar van de universiteit in Groningen. Zijlstra is inmiddels hoogleraar aan de universiteit in Maastricht. Later betrekken zij daar wijlen hoogleraar Frans Nijhuis bij, die zich dan vooral met de Sociale Werkvoorziening bezig houdt.

Cruijffiaanse oplossing

De mannen zoeken aanvankelijk de oplossing vooral bij de doelgroep zelf. Hoe krijgen ze deze jongeren duurzaam aan het werk? Ze gaan van het individu uit, maar uiteindelijk vinden ze de oplossing aan de andere kant.

“Als je van het individu uitgaat creëer je een paar taken voor iemand, maar als die persoon weggaat, is die baan ook weg. Opeens bedachten we dat er aan de kant van werk iets moet veranderen anders gaat het niet lukken!

Als we nou eens gaan kijken hoe een organisatie in elkaar zit en onderzoeken waar latent geschikt werk voor ‘onze mensen’ zit. Die benadering was er voor die tijd niet. Terwijl de oplossing bijna Cruijffiaans is.”

Taylor revisited

De mannen reizen met hun innovatieve idee af naar Genève, naar de International Labour Organization, de organisatie van de Verenigde Naties die zich bezig houdt met arbeidsvraagstukken. Ze houden een presentatie onder de wat provocerende titel: Taylor revisited!

“Hiermee keerden we voor een deel terug naar de eerste vormen van wetenschappelijke bemoeienis met de inrichting van arbeidsprocessen, namelijk het Taylorisme waarbij uitgegaan wordt van eenvoudig werk zo organiseren dat het uitvoerbaar is voor mensen.”

Deze totaal nieuwe visie wordt zeer goed ontvangen. Na nog een succesvol congres in Santiago de Compostella van de Europese organisatie van arbeids- en organisatiepsychologen en een seminar in Parijs voor Europese hoogleraren arbeids- en organisatiepsychologie wordt het tijd voor de volgende stap.

“We voelden enorm de noodzaak om onze theorie met praktijk te onderbouwen anders komt het tamelijk dicht in de buurt van bellen blazen. Terug in Nederland zijn we op zoek gegaan naar een bedrijf dat geschikt en bereid was ons dat uit te laten proberen,”

Vliegende start

De gedachtegang was van af het begin dat er grote tekorten zouden ontstaan ten gevolge van demografische ontwikkelingen (vergrijzing en vergroening) en dat is een gunstig klimaat voor deze plannen. In de zorg was dit toen al zichtbaar. Mulders stuurt een mailtje naar Aysel Erbudak,

de toenmalige directeur van het MC Slotervaart en krijgt tot zijn verbazing binnen een uur al antwoord. “Diezelfde week nog zaten we aan tafel bij het Slotervaart en binnen een uur waren we eruit. Heel bijzonder. We kregen alle ruimte om van de zolder tot de kelder alle werkprocessen in kaart te brengen. Op zoek naar gele, blauwe, en paarse legosteentjes om daar een geel, blauw, paars takenpakket van te maken dat uitvoerbaar is voor mensen met een beperking. Die taken zitten verstopt in het werk dat hoger opgeleide mensen doen, 10 tot 20% van hun werk bestaat uit eenvoudig ondersteunende taken. Pas achteraf heb ik me gerealiseerd hoe uniek die kans was.”

Stralen

Het project begint op de geriatrie afdeling, een hele dynamische omgeving waar leven en dood aan de orde van de dag zijn. “Als je goede afspraken maakt, blijkt het voor onze doelgroep heel goed mogelijk om in die dynamische omgeving toch in alle rust ondersteunende taken uit te voeren.”

“We zagen de Wajongers met de neus op de knieën binnenkomen. Ze denken vaak dat ze niets kunnen, maar na een aantal weken lopen ze met een rechte rug en hebben veel meer zelfvertrouwen. Dan lopen ze te stralen omdat ze er toe doen!

Wij werden ook enorm verrast door wat ze wel konden. En het is financieel ook een succes. De universiteit van Maastricht heeft het doorgerekend, van elke euro komt 1.30 euro terug.

Zo hebben we Inclusieve Herverdeling van Werk (IHW) bedacht en daaruit is in 2017 het Centrum voor Inclusieve Arbeidsorganisatie ontstaan.”



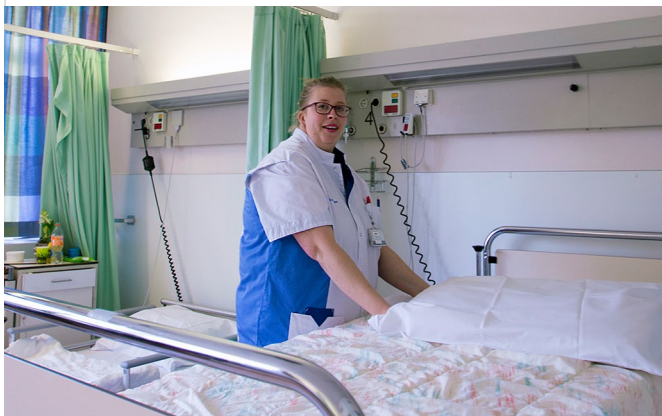
Interview

Henny Mulders

Adviseur Inclusieve
Arbeidsorganisatie UWV en CIAO

Meer voordelen

Deze inclusieve herverdeling van werk blijkt dus een groot succes voor de Wajongers, maar inmiddels gaat het al een aantal jaar om een veel grotere groep. Ook mensen met een WIA, WGA, of mensen die in de ziektewet zitten en niet geheel arbeidsongeschikt zijn komen in aanmerking en de groep blijft groeien. "Zo gaan we komend jaar bekijken of we bij mensen met een psychische kwetsbaarheid die ook tot doelgroep van UWV behoren, een terugkeer naar werk kunnen bevorderen."



En het 'inclusieve mes' blijkt aan veel meer kanten te snijden.

"We zijn begonnen mensen van buiten de arbeidsmarkt naar binnen te krijgen, maar gaandeweg hebben we dit steeds meer verbonden met vraagstukken die binnen de bedrijven spelen zoals personeelstekort," zegt Henny Mulders.

"Doordat een verpleegkundige nu bijvoorbeeld niet

meer twee tot drie uur per dag bezig is met het verschonen van bedden kan hij of zij zich bezig houden met waar ze voor opgeleid zijn, waardoor je minder verpleegkundigen nodig hebt.

Ze kunnen de vrij gekomen tijd ook gebruiken om zich bij of om te scholen, want arbeidsmotivatie kan ook een rol spelen. Mensen willen ook wel eens wat anders doen of doorgroeien."

"Het gaat ook over arbeidsbelasting en in de zorg over lichamelijke belasting. Mensen worden geacht tot 67+ te werken en dus dezelfde fysieke en mentale belastingen te kunnen verwerken als op hun 25^e. Dat werk wordt steeds moeilijker om uit te voeren, terwijl er aan de andere kant jongeren rondlopen die negen van de tien keer geen lichamelijke beperking hebben. Laat ze gezamenlijk het werk uitvoeren."

"En dan heeft het ook nog een link met verzuim en dus ziektekosten. Je kunt wachten tot iemand uitvalt, maar je kunt ook preventief anticiperen. Zeker als de kans op uitval in een sector groot is, wordt het bedrijfsmatig en bedrijfseconomisch interessant om te anticiperen.

We benaderen werkgevers dus ook niet met de vraag of ze genegen zijn om iemand met een beperking op te nemen. Het is geen liefdadigheidswerk, we komen iets bieden.

Het integraal benaderen van de Participatiewet, is de lijn die we ingezet hebben en de komende jaren gaan versterken. Zo verschijnt de bredere toepassing: werk is geschikt voor alle mensen, mensen die

werken of nog deel moeten gaan nemen aan het arbeidsproces, want dan beschik je over arbeidsgeschikte mensen."

'We zijn nu zo'n zeven jaar verder. Er is veel gebeurd. We hebben binnen het UWV ruim honderd mensen opgeleid in de arbeidsanalysemethodiek. Het UWV kan dus nu in elke arbeidsmarktregio werkgevers adviseren over de inzet van mensen met een arbeidsbeperking en weinig opleiding. Zeker tweehonderd bedrijven in zeer uiteenlopende sectoren hebben hier al gebruik van gemaakt, Van een aardappelmeelfabriek uit Foxwolde, de gemeente Zoetermeer, chemische bedrijven, ministeries, provincies, maar ook een eierballenfabriek in Smilde. Overal vinden we wel eenvoudig ondersteunend werk."

Van compensatie naar participatie

"Wat we nu meemaken is een serieuze omslag naar een andere manier van organiseren van werk. Tussen 2008 en 2018 is er in Nederland ontzettend veel veranderd. We zijn van compensatie naar participatie gegaan. Van uitsluiten van en uitkeren aan mensen, naar werken naar vermogen en insluiten van mensen. We zijn er nog lang niet, maar er is geen andere optie. Het gaat nog èèn á twee generaties duren en dan is het normaal dat mensen met een beperking onderdeel zijn van de samenleving en net als ieder ander zich kunnen bewegen op de arbeidsmarkt."

De negen stappen van de IHW-methode

In deze cyclus van 9 stappen gaat een bedrijf geleidelijk over naar een inclusieve arbeidsorganisatie



IHW-methode

De methode IHW, Inclusief Herontwerp van Werk is ontwikkeld door het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie om werkstructuren binnen organisaties anders te organiseren en opnieuw te verdelen.

Bestaande banen zijn over het algemeen niet geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tegenwoordig is het werk zo georganiseerd dat een medewerker over meerdere kwaliteiten moet beschikken. Iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt kan vaak niet aan alle functie-eisen voldoen.

Met de methode Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) wordt werk structureel anders georganiseerd en opnieuw verdeeld. Eenvoudige, ondersteunende taken worden vrij gemaakt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waardoor hun talent tot bloei kan komen en van waarde is. Andere medewerkers krijgen de ruimte om zich te richten op kerntaken die passen bij hun opleiding en competenties. Zo kan iedereen participeren en wordt optimaal gebruik gemaakt van al het talent op de arbeidsmarkt.



“Het is heel interessant om naar werkprocessen in een bedrijf te kijken. Daar wordt een organisatie gezond van.”

Het Zuyderland Medisch Centrum in Sittard-Geleen en Heerlen staat samen met het bedrijfsonderdeel Care aan de vooravond van het project ‘op weg naar een inclusieve arbeidsorganisatie’. Het begint met de plaatsing van twintig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en zal uitgroeien tot een structurelere opname van deze doelgroep, maar daar moeten nog een paar hobbels voor worden genomen.

Sjef Cortenraede, senior beleidsadviseur P&O van het Zuyderland ziekenhuis, neemt ons mee in de plannen.

Waarom willen jullie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opnemen?

“Het is belangrijk dat je deze mensen een kans geeft. We vinden het ook belangrijk om als zorgorganisatie je sociale gezicht te laten zien. En..... het levert in harde euro's ook wat op. Kortom het biedt kansen. Dat weten we uit het verleden.”

Jullie hebben eerder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opgenomen in de organisatie?

“Ja, zes jaar geleden merkten we dat de functie van verpleegkundige moeilijk te vervullen was. Samen met wethouder Riet de Wit van Heerlen hadden we ook het plan in het toenmalige Atrium ziekenhuis iets te betekenen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op de verpleegafdeling hebben we toen met de inmiddels overleden Frans Nijhuis van het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie kritisch naar de taken van de verpleegkundigen gekeken. Zo hebben we taken vrij weten te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en gezorgd dat we minder verpleegkundigen, relatief dure arbeidskrachten, nodig hadden. Uitgangspunt betrof de zittende werknemers. Hoe kunnen we die professionals ondersteunen in hun werk, het afdelingsproces stroomlijnen en hun functie interessanter maken”, aldus Sjef Cortenraede.

En hoe ging dat?

“Goed. De verpleegkundigen waren er blij mee en de mensen die we aannamen heel dankbaar.

Voorwaarde voor ons was dat het om duurzame inzetbaarheid van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zou gaan. Het moesten structurele formatieplaatsen zijn. Wij vinden het belangrijk dat iemand bij de start zicht heeft op een duurzame functie en niet na een half jaar weer weg moet. Daardoor ging het ook langzaam. Dat is de andere kant ervan”.

Wat is het verschil met dit nieuwe project?

“Het ‘oude’ project was kleinschalig en niet structureel. Steeds ging het om een hand vol mensen die we plaatsten. Nu willen we starten met een groep van twintig mensen en de groep dan verder uitbreiden. Dat vergt een hele andere aanpak.”

Hoe verloopt het project?

“We staan echt nog maar aan de start. De eerste uitdaging voor ons is de leidinggevenden van de verschillende afdelingen te overtuigen van het belang van dit project..”

Hoe willen jullie dat doen?

“Door bewustwording te creëren. Speciaal voor de zorg- en onderwijssector ontwikkelde advies- en onderzoeksbureau FWG samen met CIAO een HR-module als digitale verkenner voor het speuren naar werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. De module geeft snel inzicht in welk eenvoudig werk binnen de organisatie beschikbaar is voor nieuwe functies en hoeveel tijd hieraan wordt besteed.

Die methodiek spreekt mij heel erg aan, omdat we zo beter de ogen kunnen openen van mensen op de afdelingen. Die uitkomst vormt namelijk een objectieve basis voor een gesprek met de afdelingen over het herverdelen van werk. We willen dan met een afdeling kijken wat de theorie is en hoe we die in de praktijk kunnen invullen. Ik kan me voorstellen dat een verpleegafdeling in de avonden en in het weekend vooral de specialiteit van een verpleegkundige nodig heeft, dus dan kies je niet voor de ondersteuning, maar op dagbasis kan het wel. CIAO gaat ons in dat hele proces ondersteunen. Ik verwacht dat we zo veel sneller draagvlak kunnen creëren.”

Wat is er nog meer voor nodig om dit te laten slagen?

“We weten inmiddels dat een goede begeleiding van deze nieuwe mensen van eminent belang is. Ze hebben echt een vertrouwenspersoon nodig. Tot nu toe deden we de begeleiding op gevoel, maar met grotere groepen gaat dat niet. CIAO heeft een monitor ontwikkeld waarmee het deze groep heel goed en gedegen kan begeleiden in hun ontwikkeling. Daar gaan we nu gebruik van maken.

En dan is er volgens mij nog een uitdaging, want wij kunnen wel roepen dat we twintig of meer mensen willen opnemen, maar ik vraag me echt af of we die ook aangeleverd krijgen. Het is belangrijk dat het UWV, de gemeenten en andere instellingen die kandidaten beschikbaar hebben.

Twee maanden geleden hadden we twee vacatures voor afdelingsassistent op een verpleegafdeling, maar toen bleek dat de verschillende instanties nauwelijks kandidaten konden leveren.

Het tekort aan mensen wordt steeds groter door de

Interview

Sjef Cortenraede

Senior beleidsadviseur P&O

van het Zuyderland Medisch Centrum

*“Besef als werkgever
dat het financieel ook
interessant is”*

groeïende economie. De mensen die nu aan de voordeur staan komen dus snel binnen, maar de groep die er achter staat, hoe krijgen we die geschikt voor werk? Ik ben heel benieuwd hoe dat gaat verlopen.”

Wat zou je tegen werkgevers willen zeggen die twijfelen over het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt?

“Veel werkgevers denken: ‘Nee, kom niet weer met die doelgroep aan. Ik heb nog last van de Melkertbanen’. De beeldvorming is niet goed, maar besef dat het financieel interessant is! En dan heb ik het niet over de subsidiepotjes, maar kijk nou eens kritisch naar je bedrijfsprocessen en kijk of iedereen doet waarvoor hij of zij is opgeleid en kijk of je dat misschien anders kunt organiseren. Ik ben bedrijfskundige van huis uit en zie daar echt de oplossing, je maakt je bedrijf zo gezonder.

Sommige medewerkers doen misschien wel 20% aan ondersteunende taken terwijl ze een HBO-opleiding hebben, dat is zonde, ook vanuit je ondernemerschap bekeken.

Verder kun je er vacatureproblemen mee oplossen en mensen een kans bieden levert je ook een heleboel op. Die mensen voegen ook echt iets toe aan je organisatie, hè.”

Interview

Sjef Cortenraede

Senior beleidsadviseur P&O
van het Zuyderland Medisch Centrum





**“Mensen een kans bieden levert je een heleboel op.
En ze voegen ook echt iets toe aan je organisatie, hè.”**

Behaalde resultaten voor 2017

In 2017 heeft CIAO uitvoering gegeven aan vijf kernactiviteiten. Hieronder een weergave van de behaalde resultaten per kernactiviteit

1. Onderzoek en ontwikkeling

2. Informatie en voorlichting

3. Versterking kwaliteit van advisering

4. Training en opleiding

5. Kwaliteitsbevordering en kwaliteitsborging

1

Onderzoek en ontwikkeling

CIAO voert onderzoek uit om kennis, methoden en instrumenten te ontwikkelen die organisaties kunnen helpen om duurzame arbeidsparticipatie te realiseren, in het bijzonder arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In dat kader zijn en worden er diverse onderzoeken uitgevoerd die focussen op werk, de werkcontext en begeleiding en ontwikkeling van mensen met een arbeidsbeperking.

De primaire focus van CIAO richt zich op het werk.

Het onderzoek en de daarbij behorende ontwikkeling van instrumenten, richt zich in eerste instantie op de vraag hoe het werk het best georganiseerd kan worden om duurzame arbeidsparticipatie te realiseren en welke fysieke en sociale werk-omstandigheden daartoe bijdragen: hoe kunnen arbeidsorganisaties inclusiever worden?

Een belangrijk uitgangspunt van CIAO is dat werk zo georganiseerd moet worden dat het geschikt wordt en blijft voor het zittend personeel én voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De methodiek Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) is hiervan het resultaat, evenals de introductie van de term Inclusieve Arbeidsorganisatie. (In verband met toenemende buitenlandse belangstelling wordt ook de term *Inclusive Job (Re-) Design gehanteerd*)).

Evaluatieonderzoek functiedifferentiatie

De basis voor de innovatieve benadering, dat werk anders

georganiseerd en verdeeld zou moeten worden met behulp van functiedifferentiatie ten behoeve van duurzame participatie is gelegd door de Universiteit Maastricht en UWV in de periode 2010-2013. In de afgelopen jaren heeft de baancreatie op basis van dit basisprincipe in toenemende mate zijn beslag gekregen in de praktijk, rond de uitvoering van de Banenafpraak. De methode is (kosten)effectief gebleken bij de toepassing in een middelgroot ziekenhuis

Recent is een eerste fase gestart van evaluatieonderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers binnen UWV, waar in de periode 2013-2016 in het kader van het project UWV-Inclusief de methodiek IHW (Inclusief Herontwerp van Werk) consequent is ingezet om 100 banen te realiseren voor Wajongers.

Onderzoek naar organisatieklimaat en acceptatie

Naast het werk zelf is de werkcontext van cruciaal belang voor duurzame arbeidsparticipatie. Onderzoek binnen CIAO richt zich daarom ook op het organisatieklimaat en acceptatie van mensen met een arbeidsbeperking door collega's en leidinggevenden.

In 2017 is Philip Nelissen gepromoveerd met Fred Zijlstra als zijn promotor op het onderwerp *'Bouwstenen van een inclusief organisatieklimaat'*. Uit dit onderzoek blijkt dat persoonskenmerken zoals hulpgedrag en pro-sociale motivatie van collega's, maar ook teamkenmerken en het werkklimaat de kans op succes van een nieuwkomer met een arbeidsbeperking verhogen.

Het lopende promotieonderzoek van Katharina Vornholt naar



acceptatie van medewerkers met een arbeidsbeperking binnen de organisaties zal naar verwachting in 2018 afgerond worden.

Op basis van deze beide onderzoeken zal in 2018 een instrument ontwikkeld worden om te bepalen in hoeverre er sprake is van een inclusief klimaat en acceptatie van mensen uit de doelgroep binnen de organisatie. Ook moet dit instrument handvatten bieden voor mogelijke verbeteringen van het inclusieve klimaat en de acceptatie van mensen met een arbeidsbeperking.

Individuele ontwikkeling en begeleiding

Een belangrijk doel van CIAO is om met onderzoek en instrumentontwikkeling te bevorderen dat mensen naar vermogen kunnen participeren in werk. Daarom is het van belang om inzicht te krijgen in de werkcapaciteit en de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen met een arbeidsbeperking. Daarvoor is de *Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor* (MW@M) ontwikkeld, in het kader van het promotieonderzoek van Gemma van Ruitenbeek. Momenteel is onderzoek gaande naar de validiteit van de MW@M. Een eerste artikel hierover is in oktober bij een internationaal tijdschrift ingediend.

Inmiddels heeft ook onderzoek plaatsgevonden naar de praktische toepasbaarheid van de MW@M voor diverse subgroepen van mensen met een arbeidsbeperking, waarbij het accent lag op de toepasbaarheid van de MW@M voor mensen met ernstige psychische aandoeningen (EPA). Dit onderzoek is in samenwerking met stichting kenniscentrum Phrenos uitgevoerd. Geconcludeerd kan worden dat met geringe aanpassingen

de MW@M ook geschikt is voor mensen met EPA. Om de toepassing voor deze doelgroep te vergemakkelijken is een training en praktijkhandleiding ontwikkeld voor IPS-trajectbegeleiders die binnen de GGZ mensen met EPA naar werk toe begeleiden. In het voorjaar 2017 is een training MW@M voor GGZ-trajectbegeleiders afgerond. Bij diverse organisaties wordt de monitor intussen al toegepast ten behoeve van de begeleiding en ontwikkeling van mensen met een arbeidsbeperking. De monitor is zo opgezet dat de toepassing tevens gegevens oplevert voor vervolgonderzoek.

Onderzoek naar mogelijke kruisbestuiving IPS en IHW

CIAO is in samenwerking met stichting kenniscentrum Phrenos een project gestart om te onderzoeken in hoeverre de Individual Placement & Support (IPS) methodiek en de IHW methodiek elkaar zouden kunnen versterken ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een psychische kwetsbaarheid. In dit kader zullen 10 casestudies worden uitgevoerd, eind 2017 / begin 2018.

De casestudies zijn een voorstudie voor een meer omvangrijk project, waarbij enkele pilotprojecten uitgevoerd zullen worden in de GGZ, waarin de combinatie van IHW en IPS onderzocht wordt. Met één van deze deelprojecten is een aanvang gemaakt bij Mentrum, een grote GGZ-instelling in Amsterdam. Mentrum wil ook een inclusieve werkgever worden en daarom wordt in deze instelling onderzoek verricht naar aard, omvang en locatie van werkzaamheden die zich daartoe lenen.

Werkzoekende klanten van UWV (Vangnet en WGA) en de Gemeente Amsterdam (Participatiewet) met veel voorkomende psychische aandoeningen (common mental disorders, CMD), vormen de beoogde doelgroep.

Arbeidsongeschiktheid en werk in internationaal perspectief

Recent is een onderzoek uitgevoerd in samenwerking met collega's uit Duitsland, Canada en de VS. Dit onderzoek is het resultaat van een meerdaagse internationale workshop in 2014 georganiseerd in Maastricht. Het onderzoek richt zich op de stand van zaken met betrekking tot arbeidsongeschiktheid en werk in Europa, de VS en Canada. Dit onderzoek heeft geresulteerd in een overzicht van de internationale literatuur op dit onderwerp en is gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift onder de titel:

"Disability and employment - overview and highlights".



1. Onderzoek en ontwikkeling

2. Informatie en voorlichting

3. Versterking kwaliteit
van advisering

4. Training en opleiding

5. Kwaliteitsbevordering
en kwaliteitsborging

2

Informatie en voorlichting

Het expertisecentrum stelt zich tot doel bestaande kennis die bijdraagt aan inclusieve arbeidsorganisatie toegankelijk te maken voor een breed publiek. Dat gebeurt op de website, in een wekelijkse nieuwsbrief, door de organisatie van congressen en symposia en middels kenniskringen in samenwerking met het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP).

De website

De website van CIAO is een belangrijk kanaal voor kennisverspreiding. In 2017 is er hard gewerkt de site voor professionals en werkgevers toegankelijker en leesbaarder te maken.

De rapportagetool voor de bedrijfsanalisten wordt via de website aangeboden. In 2018 wordt er een kwaliteitsregister opgesteld voor mensen die hiertoe toegang krijgen.

Kenniskringen

Het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie organiseert sinds vorig jaar in samenwerking met het NIP, de beroepsorganisatie van psychologen, drie kenniskringen. Elke kenniskring heeft een eigen thema: Acceptatie en de-stigmatisering, Assessment en (loopbaan-) ontwikkeling en Integraal HRM.

Doel van de kenniskringen is kennis en ervaringen uitwisselen en zo tot nieuwe inzichten en verbeterd handelen in de praktijk komen.

Congressen

Congressen zijn voor CIAO een belangrijk middel om met alle betrokken partijen (werkgevers, werknemers, het bedrijfsleven en overheden) in gesprek te komen over inclusieve arbeid. Ook om kennis en ervaringen te delen en van elkaar te leren. Voor het

bereiken van een inclusieve arbeidsmarkt is samenwerking noodzakelijk.

CIAO streeft ernaar om minimaal één keer in de twee jaar een congres te organiseren en daarnaast op uitnodiging een bijdrage te leveren aan andere congressen of symposia. Het startcongres in 2016 heeft daartoe een belangrijke aftrap gegeven. Daarnaast is in het voorjaar van 2017 (i.s.m. UWV Werkbedrijf) een symposium 'Inclusief adviseren' georganiseerd, gericht op professionalisering van UWV medewerkers (adviseurs werkgeversdienstverlening).

In 2018 wordt de masterclass 'Inclusief adviseren' in het opleidingsprogramma van de adviseurs werkgeversdienstverlening geïntegreerd. Iedere adviseur zal binnen het Werkbedrijf de toepassing van IHW in zijn dienstverlening naar de werkgever moeten kunnen meenemen.

In samenwerking met UWV-Werkbedrijf heeft het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie op 20 juni 2017 een congres georganiseerd voor de adviseurs werkgeversdiensten van UWV en hun collega's bij gemeenten. Het doel was om deze professionals te voorzien van actuele kennis op het gebied van de inclusieve arbeidsorganisatie en de dienstverlening van UWV op dit gebied. Dit initiatief past in het streven van UWV-Werkbedrijf om het bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie beter te verankeren in de algemene werkgeversdienstverlening.



Versterking kwaliteit en advisering

Rapportagetool bedrijfsanalyses

Om de kwaliteit van advisering te verbeteren, is een rapportagetool ontwikkeld in samenwerking met analisten van UWV: I-rapp. De resultaten van inclusieve arbeidsanalyses kunnen hiermee op een gestandaardiseerde wijze worden vastgelegd ten behoeve van werkgevers. Dit rapportagetool is sinds oktober 2017 beschikbaar via de website voor professionals van UWV, gemeenten, SW-bedrijven en private dienstverleners, die de opleiding Inclusieve Arbeidsanalyse met een diploma hebben afgerond.

Inzet 'HR-Flex' voor bedrijfsanalyse en virtueel herontwerp

Dit project is in 2017 in samenwerking met FWG, brancheorganisatie voor de zorg, en de firma Marktmonitor geïnitieerd. Doel is een applicatie te ontwikkelen die geschikt is voor virtueel herontwerp van werkprocessen. Voortbouwend op programmatuur van de firma Marktmonitor ('Flex'), en content van FWG (functiebeschrijvingen uit de zorg) en content van UWV (procesbeschrijvingen uit de zorg)] is een modelfunctiehuis voor een algemeen ziekenhuis ontwikkeld, waarin (mogelijk) geschikte taken voor mensen met weinig opleiding zichtbaar worden gemaakt. In een haalbaarheidsonderzoek met één gesimuleerde ziekenhuisafdeling is gebleken dat deze aanpak inzicht biedt in aard, omvang en locatie van (mogelijk) geschikte taken, en handvatten voor simulaties van opties (scenario's) voor herverdeling van taken (functiedifferentiatie). Een publicatie hierover is in voorbereiding.

In samenwerking met FWG en Marktmonitor heeft CIAO een werkwijze ontwikkeld waarbij virtuele bedrijfsanalyse wordt gecombineerd met operationele arbeidsanalyse, door de inzet van

HR-Flex. Ditzelfde tool kan daarna ook worden ingezet voor virtueel herontwerp van werk, op basis van de uitkomsten van de operationele arbeidsanalyse. Deze nieuwe werkwijze zal in 2018 worden toegepast in een project bij een algemeen ziekenhuis en in een grote GGZ-instelling.

Generieke branche- of sectorgerichte bedrijfsbeschrijvingen

Binnen verschillende sectoren is de afgelopen jaren expertise opgebouwd met functiedifferentiatie op basis van de methode-IHW, vooral bij de toepassing van het Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie door UWV. Deze expertise wordt vertaald naar een meer generiek niveau in de vorm van modelbeschrijvingen van type bedrijven binnen branches of sectoren. Deze modelbeschrijvingen zijn in eerste instantie bedoeld als hulpmiddel voor analisten bij het uitvoeren van nieuwe analyses in vergelijkbare bedrijven. In aangepaste vorm kunnen ze ook worden gebruikt om voor werkgevers op voorhand de mogelijkheden voor functiedifferentiatie binnen een bepaald type bedrijf inzichtelijk te maken. Momenteel zijn er 20 modelbeschrijvingen gereed, die uitsluitend voor gecertificeerde analisten als hulpmiddel beschikbaar zijn via de website van CIAO. Dit project wordt gecontinueerd in 2018.

Latente geschikte arbeid in sectoren en regio's

Voor werkgevers, werkzoekenden en intermediairs (Gemeentes, UWV, SW-bedrijven, Uitzendorganisaties, et cetera) is het van belang om te weten waar potentieel mogelijke geschikte werkzaamheden zijn te vinden voor mensen met weinig opleiding, al dan niet in combinatie met een arbeidsbeperking. Deze werkzaamheden worden doorgaans uitgevoerd als onderdeel van

3

1. Onderzoek en ontwikkeling
2. Informatie en voorlichting
3. **Versterking kwaliteit van advisering**
4. Training en opleiding
5. Kwaliteitsbevordering en kwaliteitsborging



functies waarvoor specifieke opleidingseisen gelden. Herverdeling van taken kan deze werkzaamheden beschikbaar maken voor lager opgeleiden. In die zin kan dus gesproken worden van 'latente geschikte arbeid' voor deze brede doelgroep. In 2017 is een begin gemaakt met het vervaardigen van modelbeschrijvingen van bedrijven, die indicaties opleveren voor mogelijk geschikt werk. Een verdere bewerking moet ze ook bruikbaar maken voor werkgevers en professionals die hen ondersteunen. In samenwerking met FWG en Marktmonitor kunnen met inzet van het instrument HR-Flex, en de combinatie van diverse databestanden, ook kwantitatieve schattingen worden gemaakt van mogelijk geschikt werk in bepaalde sectoren en regio's.

In 2018 zal hiermee een begin worden gemaakt in de technische Installatiebranche, in samenwerking met de brancheorganisatie OTIB en de ondernemersorganisatie Ubeto-Vni.

Automatisering MW©M

De MW©M wordt momenteel via de website van het Expertisecentrum aangeboden. Dat betekent dat er op ruime schaal hiervan gebruik gemaakt kan worden. De verwerking van de gegevens verloopt echter nog in deels handmatig. Voor een goed gestroomlijnde dienstverlening is het van belang dat dit proces geautomatiseerd kan worden.

Vanuit de Universiteit van Maastricht zal de verdere automatisering van het beheersproces van de MW©M worden ondersteund. In 2018 zal daarmee een professionaliseringsslag worden gemaakt.

Verbreding Inclusieve Arbeidsanalyse

Onderdeel van de IHW methodiek is de Inclusieve Arbeidsanalyse (IAA). Deze is tot dusver vooral gericht op het identificeren van elementaire taken en taken die qua niveau daar dicht tegenaan liggen. CIAO onderzoekt of en hoe een uitbreiding van de methodiek mogelijk is, om de analysemethode toepasbaar te maken voor een bredere doelgroep. Daarnaast wordt onderzocht of de methode geschikt is voor meervoudige toepassingen in het kader van integraal HRM-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, waarbij passend werk onderdeel is van de dynamische fit tussen persoon en organisatie. In dit kader wordt samengewerkt met een regionaal initiatief 'Limburg Werkt' aan het opzetten van en structuur waarbij enkele organisaties in de metaal sector een coöperatie vormen en gezamenlijk een pool opzetten van werknemers die een opleiding krijgen en geschoold worden voor elementair werk in de metaalsector. Doel is op deze wijze het tekort aan arbeidskrachten te lijf te gaan. CIAO werkt mee aan de voorbereiding en opzet van dit project, daarna zal voor de uitvoering externe financiering gevonden moeten worden.

Pilot Inclusieve Uitzendarbeid

In samenwerking met CIAO voeren twee uitzendorganisaties een praktijkproef uit met een aangepaste uitzendformule voor arbeidsbemiddeling van Wajongers in Amsterdam en omgeving. Door middel van procesmonitoring en effectmetingen wordt nagegaan in welke mate en onder welke voorwaarden, jongeren uit deze doelgroep via een aangepaste uitzendformule aan

het werk kunnen komen. Deze praktijkproef zal begin 2018 worden afgerond met een eindverslag.

Evaluatie bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie

In 2016 heeft UWV aan 150 werkgevers advies uitgebracht op basis van Inclusieve Arbeidsanalyse.

In samenwerking met UWV-Werkbedrijf is een kwalitatief onderzoek gestart naar praktijkervaringen van werkgevers met dit bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie. Daarbij worden situaties waar dit succesvol is verlopen vergeleken met situaties waarin dat niet of minder het geval was. Dit is een eerste onderzoek op beperkte schaal naar deze nieuwe vorm van dienstverlening, ten behoeve van kwaliteitszorg. Dit onderzoek wordt begin 2018 afgerond.

Training en opleiding

Voor professionals, die bedrijven begeleiden op hun weg naar een (meer) inclusieve arbeidsorganisatie, zijn er verschillende opleidingen en trainingen.

In samenwerking met Capabel Hogeschool heeft CIAO de Opleiding Adviseur Inclusieve Arbeidsorganisatie (module AIA) ontwikkeld. Deze is in september 2017 van start gegaan. De module is inmiddels ook beschikbaar voor andere hogescholen en onderwijsinstellingen.

Deze opleiding is een vervolg op de eerder ontwikkelde training Inclusieve Arbeidsanalyse (module IA), die al vanaf januari 2016 gegeven wordt aan professionals van UWV-Werkbedrijf, gemeenten, SW-bedrijven en commerciële intermediaire organisaties. Om de kwaliteit van deze opleidingen te borgen wordt een accreditatiesysteem opgezet.

De nieuwe opleiding AIA is bedoeld om:

- de adviesvaardigheden te verwerven die nodig zijn om werkgevers te interesseren in de aanpak Inclusieve Arbeidsorganisatie;
- de vraagstelling voor het bedrijfsonderzoek te formuleren in overeenstemming met de behoefte van de werkgever;
- de resultaten van het bedrijfsonderzoek te vertalen in een advies voor herverdeling van taken binnen het bedrijf om ruimte te maken voor mensen met weinig opleiding en met een afstand tot de arbeidsmarkt, de doelgroep van de Banenafpraak.

In dit advies moet ook duidelijk worden wat de toegevoegde waarde van de voorgestelde veranderingen voor de organisatie is.

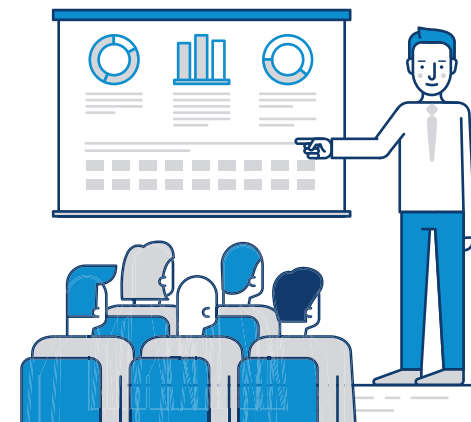
Kwaliteitsbevordering en kwaliteitsborging

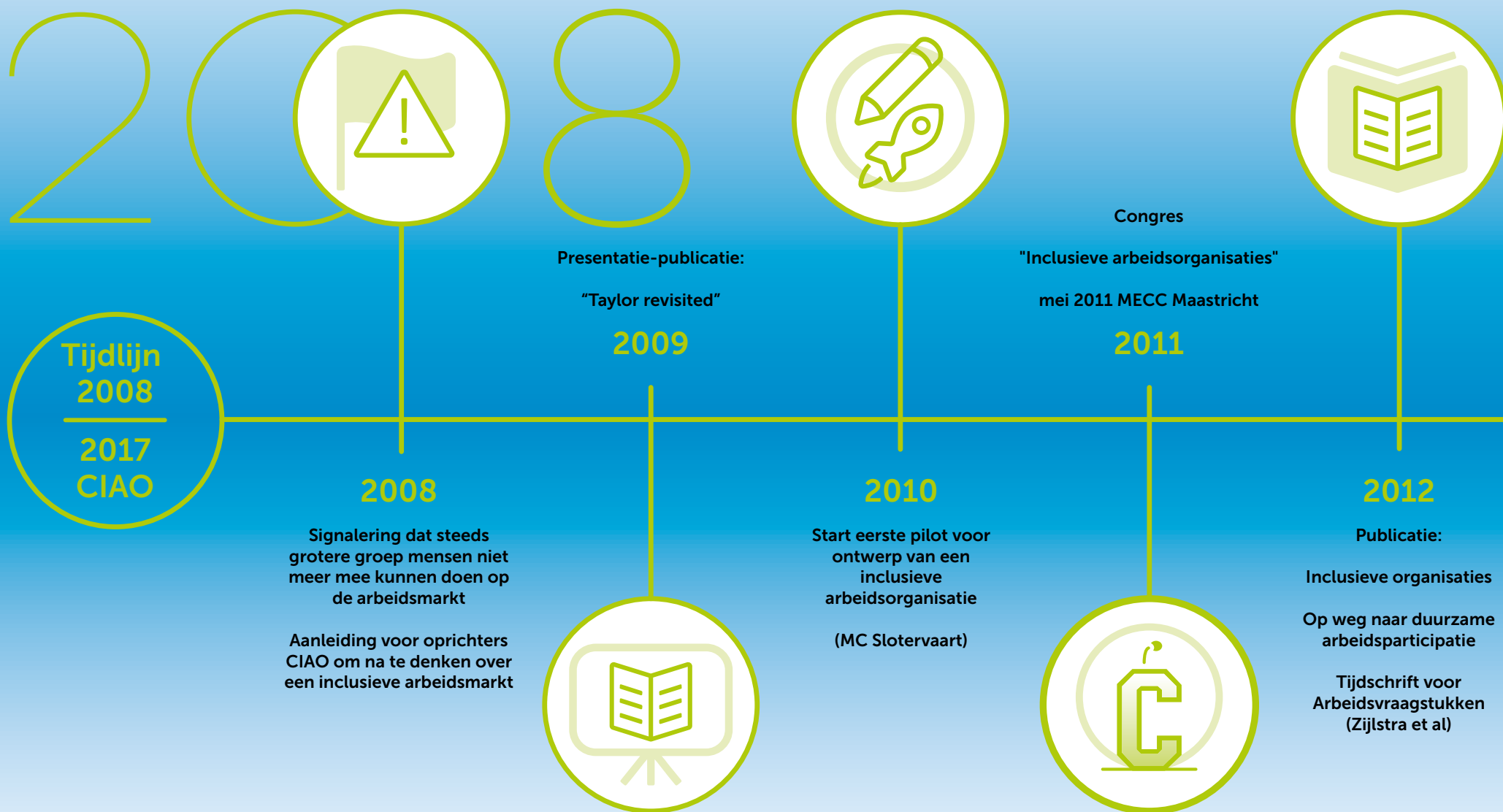
Naast opleiding en training is de borging van kwaliteit van het professioneel handelen een belangrijke activiteit voor CIAO. Hiertoe zal in 2018 een systeem van accreditatie en visitatie worden opgezet, te weten:

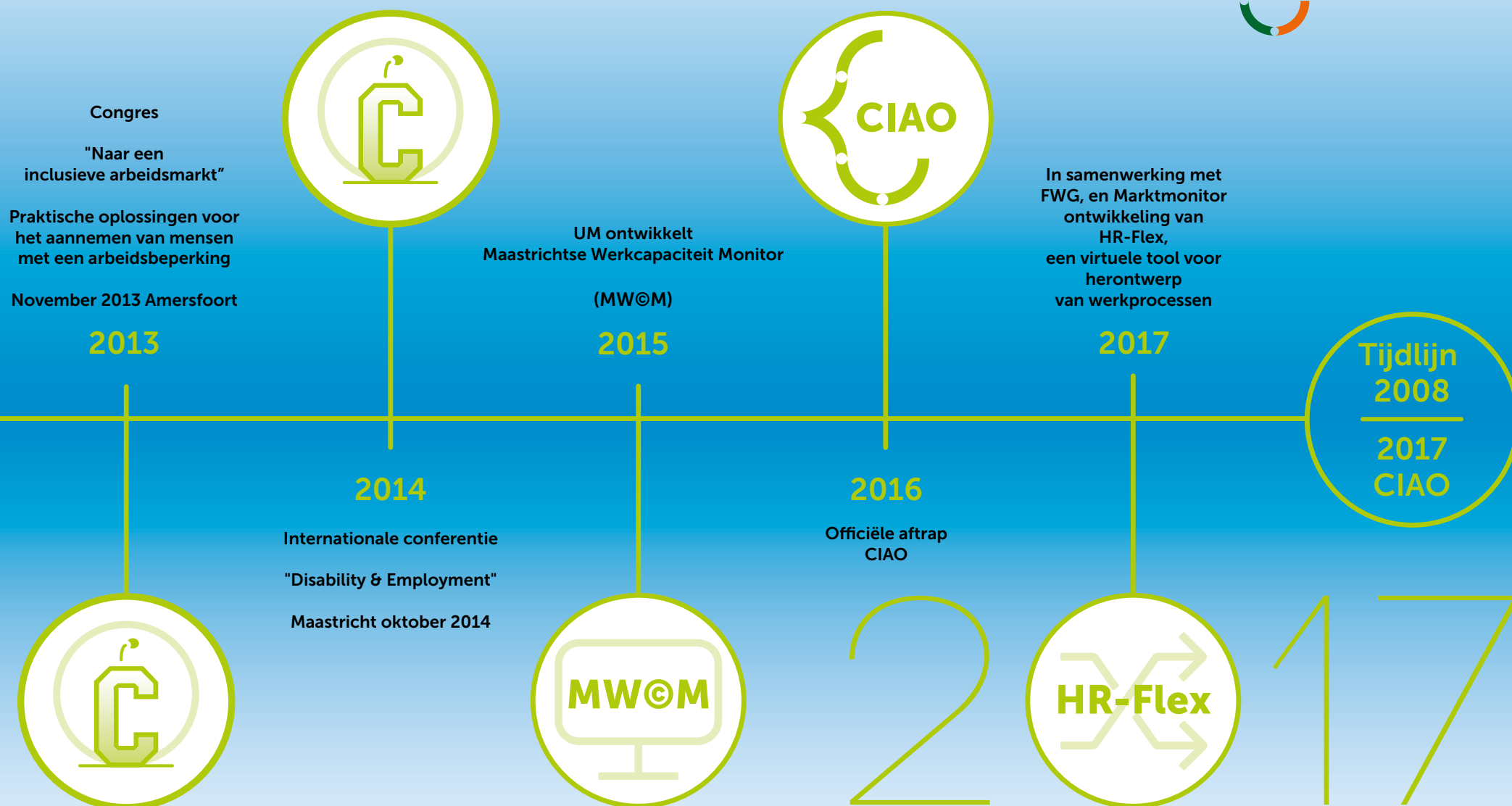
- accreditatie en visitatie van opleidingsmodules op het terrein van de inclusieve arbeidsorganisatie;
- registratie en (her)certificering van specialisten in de inclusieve arbeidsanalyse en inclusieve bedrijfsadvisering;

Gecertificeerde professionals worden opgenomen in het register en krijgen toegang (via password) tot het rapportagetool I-rapp, en relevante vakinformatie (o.a. de modelbeschrijvingen). Tevens zal een systeem van supervisie en intervisie worden opgezet voor professionals die arbeidsorganisaties adviseren om inclusiever te worden.

1. Onderzoek en ontwikkeling
2. Informatie en voorlichting
3. Versterking kwaliteit van advisering
4. Training en opleiding
5. Kwaliteitsbevordering en kwaliteitsborging







MW@M

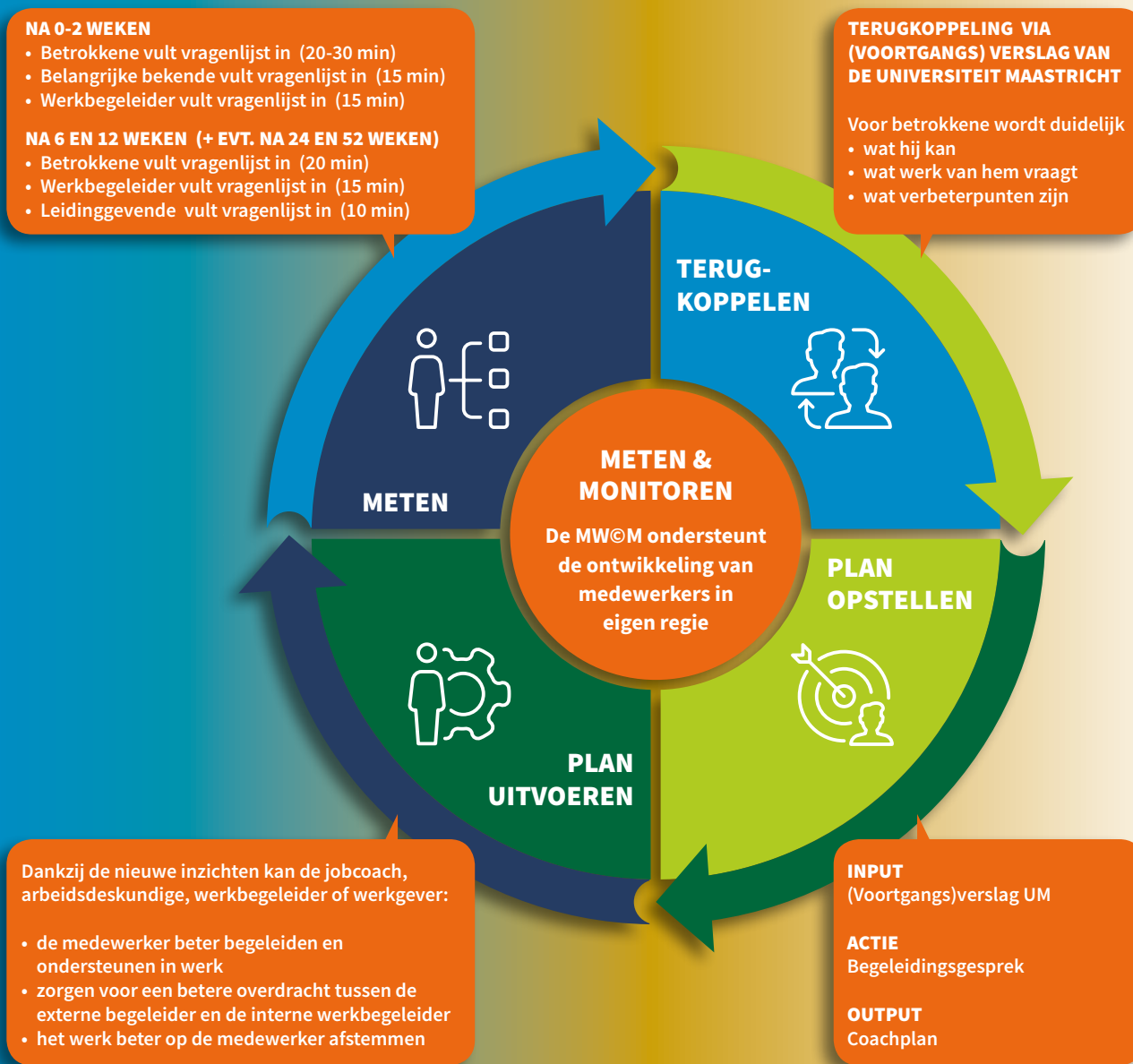
De Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor is een instrument ontwikkeld door de Universiteit Maastricht en het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisaties.

De MW@M is bedoeld als hulpmiddel voor een medewerker uit de doelgroep participatiewet, zijn werkbegeleider en jobcoach of arbeidsdeskundige. De MW@M meet wat de medewerker kan en hoe hij functioneert op het werk. Deze gegevens worden vastgelegd in een persoonlijk verslag. Met behulp van het verslag spreekt de begeleider samen met de medewerker een aanpak af voor de begeleiding, zodat de medewerker naar optimaal eigen capaciteit presteert in de organisatie.

De monitor bestaat uit 360 graden feedback, vanuit de betrokkene zelf, een belangrijke bekende (ouder, partner, woonbegeleider) en de werkbegeleider, de leidinggevende.

Deze mensen vullen in een periode van 3 maanden 3 keer een vragenlijst in. Indien gewenst kan de periode uitgebreid worden naar een jaar met 2 aanvullende meetmomenten. Na iedere vragenlijst volgt een verslag dat met de medewerker besproken wordt. Daar volgt een plan van aanpak uit, dat vervolgens weer gemeten wordt en zo start de cyclus weer opnieuw, waardoor er op een gegeven moment een ontwikkeling in zit.

De monitor is niet een instrument om vast te stellen of iemand geschikt of ongeschikt is voor de reguliere arbeidsmarkt maar het biedt inzicht in de capaciteiten, het werkgedrag en de werkprestatie van een medewerker en zijn ontwikkeling.





“Geef deze mensen een serieuze kans”

Gemma van Ruitenbeek, de drijvende kracht achter de Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor (MW©M) aan het woord over arbeid als medicijn, eerlijke kansen, het belang van onderzoek, maar vooral over de kracht van communiceren, want dat blijkt niet alleen de sleutel achter het succes van de monitor, maar ook achter het succes van haar eigen carrière.

Je bent als managing director bij het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie en als onderzoeker bij de vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Universiteit Maastricht constant bezig om zo veel mogelijk mensen gezond aan het werk te krijgen en vooral ook te houden. Hoe ben jij je eigen loopbaan begonnen?

“Als verpleegster, maar ik wist toen al dat ik dat niet mijn hele leven zou blijven doen. Ik zag al heel snel de relatie tussen arbeid en zorg. Ik was op een gegeven moment bedrijfsverpleegkundige. Het verzuim binnen bedrijven was toen enorm. Sommige bedrijven hadden een verzuim van 9%. Daar was met het aanbrengen van relatief kleine veranderingen veel winst te behalen..”

Hoe deed je dat?

“Gewoon door die zieke mensen op te bellen en te vragen hoe het met ze ging. De vraag te stellen: ‘Wat heb je nodig om te functioneren?’ verzuim was in die tijd nog privé. Werkgevers durfden daar niet naar te vragen, maar voor de zieke medewerker was dat eigenlijk heel gek, dan zit je ziek thuis en hoort nooit meer iets vanuit je werk. Het ging eigenlijk om normale wederzijdse communicatie.”



“Werk is een medicijn. Zodra mensen werken, neemt de mentale gezondheid toe”

Interview **Gemma** **van Ruitenbeek**

Managing Director CIAO

Waarom is werken zo belangrijk voor een mens?

“Werk is een medicijn. Uit heel veel onderzoeken blijkt dat zodra mensen werken de mentale gezondheid toe neemt. Het biedt structuur, mensen worden uit hun dagelijkse sleur gehaald. Ze nemen afstand van hun problemen. Als het goed gaat krijgen ze waardering. Ze kunnen in hun eigen levensonderhoud voorzien en kunnen iets betekenen voor de maatschappij. Daarom is het zo belangrijk mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de juiste ondersteuning te bieden zodat ze aan het werk kunnen en blijven.”

Hoe is de Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor (MW©M) ontstaan?

“Die is vanuit een behoefte uit de praktijk van de grond gekomen, want je kunt mensen wel aan een baan helpen, maar het gaat hier om mensen die begeleiding nodig hebben om goed te kunnen functioneren. De monitor is ook geen beoordelingsinstrument maar een middel om te leren en te ontwikkelen: een begeleidingsinstrument.”

Voor wie is het bedoeld?

“Voor iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ook mensen met mentale of psychische problemen.”

Wat is de kracht van de monitor?

“Het zet de betrokkenen, de werknemers centraal. De basis is het invullen van een vragenlijst. Dat doet de werkbegeleider, een belangrijke bekende van de betrokkene (bijvoorbeeld een woonbegeleider, partner of ouder), de leidinggevende en de werknemer zelf. Ik vond het heel belangrijk dat de werknemers zelf de

vragenlijst in kunnen vullen. Als je wilt dat mensen zich ontwikkelen dan moet je ze meenemen. De reacties daarop waren heel sceptisch: ‘Mensen uit de doelgroep kunnen niet zelf zo’n vragenlijst in vullen en op zichzelf reflecteren’, zeiden professionals. Ik was er van overtuigd dat ze dat wel kunnen en ik weet dat het ook noodzakelijk is, want als je wilt dat ze inzicht gaan krijgen in de consequenties van hun handelen, moeten ze er zelf over nadenken.”

En werkt het?

“Ja, we zijn heel tevreden. Om twee redenen: in de praktijk blijkt het te werken en vanuit wetenschappelijk oogpunt is het ook een succes.

Het is heel belangrijk om te onderzoeken of hetgeen dat we voor de praktijk ontwikkelen ook wetenschappelijk onderbouwd kan worden: dat het een valide en betrouwbaar instrument is.

Bij ons eerste onderzoek wilden we weten of de doelgroep de vragenlijsten in kan vullen en de vragen op een juiste manier interpreteert.

In een vervolgonderzoek willen we nagaan of het relevant is wat we meten. Het zou namelijk jammer zijn als we dingen heel betrouwbaar kunnen meten, maar deze dingen niet relevant blijken te zijn voor hetgeen we willen bereiken, namelijk mensen ondersteunen in hun ontwikkeling in werk, het werkgedrag en de werkprestatie.

We willen ook graag dat het meten iets voorspelt.

Een belangrijke vraag is dan bijvoorbeeld: ‘presteert iemand die hoog scoort op doorzettingsvermogen ook goed in zijn werk?’ Of: ‘heeft wegloopgedrag een negatieve relatie met de werkprestaties?’ Uit de voorzichtige eerste analyses

blijkt nu dat er inderdaad voorspellende factoren inzitten.”

Oké, dan weet je dat het instrument werkt en dat het een voorspellende waarde heeft. Iemand die wegloopt voor de problemen functioneert dus minder goed op de werkvloer. In dit geval die persoon maar niet aannemen?

“Nee!!

Het gaat ons om inzicht en om iemand te helpen ander gedrag aan te nemen. In gesprek gaan met die persoon is dus noodzakelijk. Waarom loop je weg bij de problemen? Weer de vraag: wat heb jij nodig om toch te kunnen functioneren? Hoe kunnen we zorgen dat je niet meer wegloopt voor de situatie, maar het probleem op gaat lossen?”

Waarom werkt het in de praktijk zo goed?

“Voor de medewerkers wordt met behulp van de monitor duidelijker wat er van hen verwacht wordt en hoe ze zich ontwikkelen. Ik was laatst bij een beoordelingsgesprek van een jongen die sinds kort bij een facilitair bedrijf werkt en het heel goed bleek te doen. Hij onderschatte zichzelf maar toen hij het verslag zag was zijn reactie. ‘Wauw, doe ik het echt zo goed?’

Ook helpt het instrument de werkbegeleider om met deze mensen op gelijk niveau te communiceren. En ik hoor van jobcoaches terug dat het in de begeleidingsgesprekken nu over werk gaat en niet meer zozeer over de klachten en aandoeningen.

Daarnaast komen bij deze monitor de twee werelden van curatieve zorg en arbeidsgezondheidszorg meer bij elkaar. Bij dit instrument betrekken we dus mensen zowel uit privé

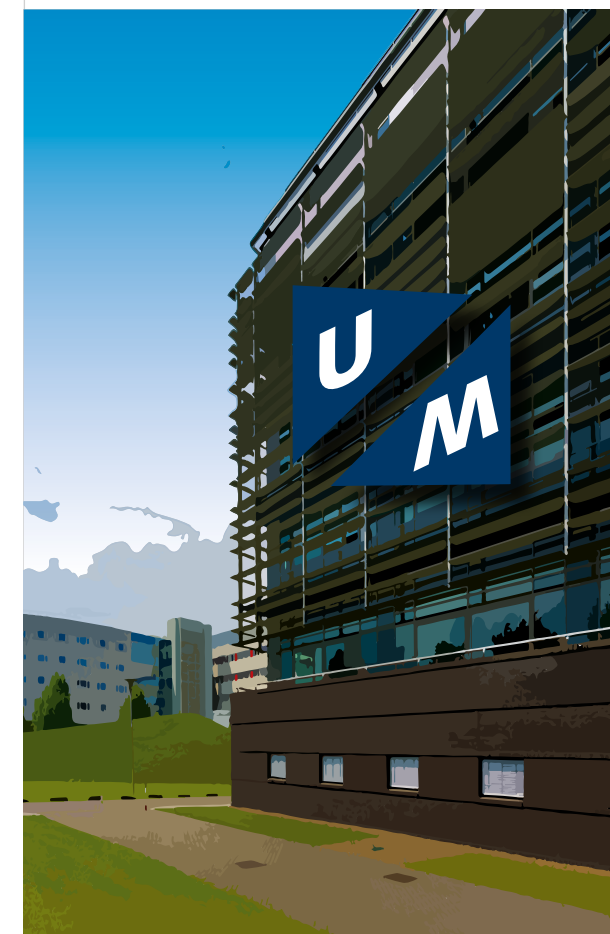
als uit werk, waarbij we de werknemer centraal stellen. Zo weten de verschillende partijen van elkaar wat er speelt en communiceren ze met elkaar. Het is eigenlijk heel simpel.

Misschien nog wel het belangrijkste is, en dan zijn we weer terug bij het begin, je praat *met* de groep en je neemt ze serieus. Dat is wat ik vanaf het begin af aan wilde. Door het onderzoek kunnen we nu ook aantonen dat je ze serieus kunt nemen! Ze kunnen een vragenlijst invullen en reflecteren op hun eigen handelen. Nu begint het steeds leuker te worden.”

Wat staat er het komende jaar voor de Monitor op stapel?

“We willen onderzoeken in hoeverre de monitor als meet-instrument van meerwaarde is om de ontwikkeling bij mensen te meten.

Alle studies die betrekking hebben op de monitor zijn onderdeel van mijn promotieonderzoek, Promoveren was nooit mijn streven of mijn toekomstperspectief, maar het is wel hoe een loopbaan kan lopen. Een loopbaan is in beweging. Laten we andere mensen ook een serieuze kans geven om te leren en zich te ontwikkelen.”



Van de Werkvloer



3 Interviews Yvonne Rowena Sebastiaan

Yvonne

Een werkervaringsplaats gaat gepaard met veel begeleiding. Was dat belangrijk voor jou?

“Ik ben een lange periode ziek geweest. De meeste mensen ontwikkelen zich persoonlijk tussen hun vijftiende en zesentwintigste en doen daarnaast werkervaring op. Die ontwikkeling heb ik grotendeels gemist. Ik kende mezelf vooral als zieke. Ik wist niet wie ik was als medewerker, als collega. Ik kende mijn kwaliteiten niet, wist niet waar mijn interesses lagen en welke richting ik op wilde met werk. Voor mij betekende werk niet alleen een deelname aan het arbeidsproces en het vergroten van mijn arbeidsmogelijkheden, maar het gaf mij ook de mogelijkheid om persoonlijk te groeien en in mezelf te gaan geloven.”

Wat houdt die begeleiding in?

“Het is de bedoeling je arbeidsmogelijkheden in je eigen tempo te ontwikkelen en dat was bij mij zoeken. Ik was enthousiast, dankbaar en wilde misschien te snel een volwaardig collega worden. Ze hebben op de rem getrapt waar nodig, maar me ook gemotiveerd om meer te durven. Ze kijken waar iemand staat in zijn proces en wat hij of zij op dat moment nodig heeft. Dat is belangrijk.

Wanneer had je de begeleiding harder nodig dan je dacht?

“Ik zat na vijf jaar op 32 uur op de afdeling in Groningen.

Dat was een hele beschermde plek voor mij, waar ik me volwaardig voelde. In 2012 werd ik in Groningen boventallig, maar ik kon gelukkig naar de afdeling Bezwaar en Beroep in Zwolle. Ik kreeg er een behoorlijke reistijd bij en wilde toch vasthouden aan die 32 uur. Dat ging niet goed. Mede door privé-gebeurtenissen hield ik het niet vol. In overleg met het management en mijn arbeidsdeskundige hebben we toen besloten om mijn uren aan te passen naar 24 uur. Dat vond ik lastig. Het gaf mij het gevoel dat ik terug ging naar de Wajong.

Achteraf is het goed dat ik minder uren ben gaan werken. Nu koppel ik het volwaardige gevoel los van het aantal uren dat ik werk. Ik werk volwaardig binnen mijn belastbaarheid. Ik voel me gelijkwaardig aan mijn collega's en heb vooral het gevoel dat ik de eindstreep heb gehaald.”

Was je hier ook gekomen zonder alle begeleiding?

Nee, mijn begeleiding is goed én nodig geweest. Zonder dat was ik niet zover gekomen.

Wat brengt de toekomst?

“Ik zou meer op beleidsmatig niveau willen doen. Verder ben ik betrokken bij een buddy-project van het UWV, waarbij ervaringsdeskundigen zoals ik andere mensen coachen die midden in het traject zitten. Daarvan hoop ik dat we dit jaar een pilot kunnen starten bij het UWV in Groningen en ik weet dat UWV Zwolle hier ook voor openstaat.”

Yvonne (38 jaar)

Medewerker Bezwaar en Beroep UWV

Na het behalen van de HAVO is Yvonne langdurig ziek. Ze doet een beroep op de Wajong. Op haar 26^e start ze de deeltijd HBO studie Sociaal Juridische Dienstverlening. Een stage bij de afdeling Bezwaar en Beroep bij het UWV volgt en wordt omgezet in een werkervaringsplaats. Yvonne werkt nu voor 24 uur als volwaardig allround medewerker Bezwaar bij het UWV in Zwolle.

Rowena (34 jaar)

Afdelingsassistent Geriatrie

Deelneemster eerste groep Wajongers,
MC Slotervaart, afdeling geriatrie, 2010.
Rowena is nog steeds op de geriatrie als
afdelingsassistent werkzaam.

Rowena

Bijna acht jaar geleden begon je op de afdeling geriatrie te werken. Hoe was dat?

“Spannend, maar ook eng. Voordat ik aan dit project begon, deed ik een opleiding SPW, maar dat ging niet goed. Ik belandde op de eerste hulp met hyperventilatie en hartklachten. Ik heb dyslexie en kan heel moeilijk leren, waardoor ik enorm onzeker werd en veel faalangst had.”

Hoe kwam je in MC Slotervaart terecht?

“Mijn jobcoach dacht dat het nieuwe project van het UWV in het ziekenhuis, wel eens wat voor mij kon zijn. Ik koos vooral voor dit project, omdat ik als gewoon meisje gezien wilde worden. Ik was een Wajonger en dan wordt er meteen een stempel op je gedrukt. Ik wilde per se zo veel mogelijk werken, zodat ik geen uitkering meer zou krijgen en ze me als een gewone kracht zouden zien.”

Om wat voor werk gaat het?

“Ik ben afdelingsassistent op de afdeling geriatrie. Ik ondersteun de verpleegkundigen met het opmaken van bedden, wegbrengen van bloed en urine en ik rijd patiënten naar verschillende afdelingen. Super leuk!”

Hoe kwam je binnen?

“Als stille, grijze muis. Ik was zo onzeker.”

En wat gebeurde er met het stille muisje na verloop van tijd?

“Ik werd steeds uitbundiger en moest zelfs teruggefloten worden. Ik vertelde mijn hele levensverhaal aan patiënten en dat bleek ook weer niet de bedoeling, haha.”

Werk je al die jaren al op de afdeling geriatrie?

“Ja, maar na drie jaar werd mijn contract opeens niet verlengd, toenzat ik weer thuis. De verpleegkundigen hebben samen met het hoofd van de afdeling een brief naar de directie geschreven, waarin ze aangaven: ‘Heel leuk dat ze nu drie jaar meedraait. Dat wij aan haar wennen en zelfs niet meer zonder haar kunnen en dan zou ze nu weg moeten?’. Toen mocht ik weer terugkomen. Heerlijk gevoel was dat!”

Was je zonder dit project zo ver gekomen?

“Nee, ik denk het niet. Ik vind mezelf niet dom, maar ik kan moeilijk leren, waardoor banen niet voor het oprapen liggen. Met dit project kun je alles in je eigen tempo doen en ze nemen je zoals je bent, waardoor je ook kan laten zien wie je bent en jezelf kan verbeteren.

Ik heb ook echt een toegevoegde waarde. De verpleegkundigen vonden het een verademing toen ik kwam, ze hebben per dag zesentwintig patiënten. Ze moeten hard werken en dan kom ik de bedden opmaken, het linnen aanvullen. Dat vinden ze fijn.”

Inmiddels zijn we acht jaar verder, wat doe je nu?

"Sinds vorige jaar begeleid ik naast mijn werk ook leerlingen van het traject. Ze komen via de jobcoach binnen en dan begeleid ik ze op de afdeling."

Hoe gaat dat?

"De één is heel gemotiveerd en de ander niet. Sommige komen net als ik stuiiterend binnen. Daar herken ik me helemaal in.

Als ze niet gemotiveerd zijn, vind ik het lastig. Dan voer ik gesprekken met ze. Op een gegeven moment is mijn geduld wel op, want als ze de kantjes er aflopen of meer met hun mobiel spelen dan werken steek ik er niet meer energie in dan nodig is. Maar het is vooral heel leuk om andere mensen dezelfde kans te geven die ik gehad heb."

Sebastiaan

Wat doe je voor werk?

"In het magazijn zet ik materialen klaar die nodig zijn voor de afdelingen binnen het ziekenhuis. Ik breng ze ook naar de afdelingen en vul daar de voorraadkisten aan."

Vind je het leuk?

"Ik heb het nog nooit zo naar mijn zin gehad op werk. Het is afwisselend en geen lopende band werk. Eerst

twijfelde ik over de opleiding, want ik ben beter met mijn handen dan met mijn hersenen. Mensen om me heen zeiden: 'Probeer het gewoon, als het je lukt dan heb je mooi een diploma en dan kan je verder'."

Hoe gaat het leren?

"Ik vind de lessen soms wel te moeilijk, maar dan leggen ze het nog een keer aan me uit en dan gaat het beter. Ik moet nu bijvoorbeeld vijftig moeilijke woorden zelf zoeken en de betekenis erbij vinden. Dat vind ik wel lastig. Ik weet niet waar ik die moet zoeken. Het woord protocollen heb ik al."

Waarom is dit traject voor jou zo belangrijk?

"Ik hoop mijn diploma te halen, dan kan ik ook solliciteren op banen waar ik nu niet op kan solliciteren."

Je wordt net als alle andere mensen in dit project heel intensief begeleid. Hoe is dat?

"Heel fijn. Ik kan altijd met iemand praten als er wat is en mijn beoordeling ging heel goed. Ik had mezelf heel laag ingeschat. Dat heb ik altijd in het begin, dan ben ik zoekende. Op alle punten die ik mezelf laag gaf, gaf mijn begeleider me hoog"

Hoe zie je de toekomst?

Mijn begeleider heeft gezegd dat hij me best als vaste kracht wil hebben als er plek is... En anders een groot magazijn, waar je met heftrucks mag werken, dat wil ik ook wel."

Sebastiaan (24 jaar)
Magazijn medewerker



Hoort bij de 14e lichting Wajongers die bij het MC Slotervaart aan de slag is.
Vanaf september 2017 werkt hij in het magazijn waar ze alle verpleegafdelingen, poliklinieken en secretariaten bevoorraden.
Daarnaast volgt Sebastiaan een eenjarige opleiding MBO Zorg & Welzijn.



“Door gelukkig te zijn, moet je iets doen waar je gelukkig van wordt”

Johan Cruijff

Rianne Letschert: “Je moet zeker iets doen waar je gelukkig van wordt.”

Fred Zijlstra: “Er zijn ook veel dingen die ik moet doen, waar ik helemaal niet gelukkig van word.”

Job Cohen: “Per aspera ad astra.....over de ruwe stenen kom je bij de sterren.”

Wat: Driegesprek

Waar: Curatorenkamer, De Facultyclub, Leiden

Wie **Job Cohen**, voorzitter Cedris, de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie, hoogleraar Universiteit Leiden

Rianne Letschert, rector magnificus van de Universiteit Maastricht

Fred Zijlstra, directeur CIAO, hoogleraar Universiteit Maastricht

Datum: 9 februari 2018 - 14:13 uur

Job Cohen, Rianne Letschert en Fred Zijlstra in gesprek over wat een mens gelukkig maakt, de disbalans op de huidige arbeidsmarkt, over afwijken van de norm, maar vooral over de huidige kijk op efficiëntie, want die blijkt helemaal niet zo efficiënt te zijn.

Hoe staat de arbeidsmarkt er op dit moment voor?

Letschert: “Ik zie twee fenomenen. Het één heeft te maken met de moeilijke toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen met een fysieke of psychische beperking. Of het nu laaggeschoolde, middenkader of hogeschoolde mensen zijn.

En daarnaast zie je bij onze sector, dat de werkdruk, de perfectie en efficiëntie toenemen bij de groep die eigenlijk geen probleem heeft: de studenten. We zien de burnout-cijfers omhoog schieten en dat is natuurlijk heel verontrustend. VWO-leerlingen die heel gedreven en gezond binnenkomen maar al tijdens de studie, voordat ze de arbeidsmarkt bereiken, in de problemen komen. Beide groepen verdienen aandacht.”

Zijlstra: “Heel veel staat in het teken van efficiëntie, alles moet zo efficiënt mogelijk. Dat begint al vroeg, op de basisschool eigenlijk al. En alles wat dan afwijkt van de norm is lastig, moeilijk en kost geld. Door die pijnlijke efficiëntie moet alles worden geperst en dat geldt ook voor bedrijven. Dat betekent dat heel veel mensen afvallen, want die wijken van de norm af. Dus het is onevenwichtig en het wordt alleen maar erger, denk ik.”

Letschert: “Wij doen daar als universiteit ook wel aan mee. Wij hebben het employability project, wat betekent dat studenten zich vanaf dag één al klaar maken voor de arbeidsmarkt. Al vanaf de bachelor. Ze krijgen allemaal cursussen zoals time management en CV schrijven aangeboden. Als je die cursussen bekijkt, denk je als student: ‘wow als ik daar niet vanaf dag één aan meedoe, red ik het niet’. Ze zijn ook net zeventien, achttien jaar.”

Zijlstra: “Studenten staan erg onder druk en ook hier ligt de nadruk op efficiëntie. Het moet binnen vier jaar afgerond zijn. Er is geen tijd meer om te leven.”

Cohen: “Als ik studenten over mijn carrière vertel, zeg ik: het hangt van toeval aan elkaar. Zoek nou de dingen waar je goed in bent en doe er juist dingen bij. Dat is belangrijk. Dit is toch de tijd dat je erachter komt wat je leuk vindt en waar je goed in bent.”

Letschert: “Zoals ik in de horeca heb gewerkt en daar heel veel van leerde, dat zullen studenten nu niet doen, want een horecabaantje zet je liever niet op je CV.”

Cohen: “Tenzij jij dat als rector vertelt.”

Letschert: “Dat vertel ik ze ook heel vaak. Maar het heeft ook te maken met tijd. Ik had nog vijf jaar studietijd, nu hebben ze vier jaar. Daar moeten we ook eerlijk over zijn.”

Cohen: “Je zou eigenlijk kunnen zeggen dat op zoek gaan naar waar je goed in bent heel efficiënt is. Dat is een andere vorm van efficiëntie. Je moet het begrip gaan uitbreiden, dan schiet je al een eind op. Dus je afvragen: efficiëntie wat betekent dat? Niet alleen maar werken aan je CV, maar ook ruimte en tijd maken om dingen naast je studie te doen.”

Dit gaat over die ene groep die Rianne Letschert eerder noemde: de studenten. Hoe regelen we het beter voor die andere groep. De mensen die buiten die norm vallen en moeilijk aan werk komen?

Zijlstra: “De afgelopen twintig jaar zijn de lagere loonschalen eruit gedrukt. Dat betekent dat veel werk door hogeropgeleiden wordt uitgevoerd. Die mensen zitten dingen te doen waar ze eigenlijk te veel voor betaald krijgen. Dus als dat anders wordt ingedeeld, heb je minder hoogopgeleiden nodig en weer wat meer laagopgeleiden.

Zo kijken wij bij organisaties hoe we mensen kunnen includeren.”

Cohen: “Wij hebben de ‘Cedris-waarderingsprijs’. Die hebben we ingesteld om mooie voorbeelden uit de sociale voorziening naar voren te halen. De winnaar is een project met autistische jongens die geplaatst zijn bij de politie om

Driegesprek
Job Cohen
Rianne Letschert
Fred Zijlstra



camerabeelden te bekijken. Die jongens zitten 6 uur lang, heel geconcentreerd zonder prikkels om zich heen, naar die beelden te kijken. Dat kunnen ze heel goed en iedereen is er blij mee. Dit is in Den Haag begonnen, gaat nu naar Amsterdam en reken maar dat dit zich door het hele land uit gaat breiden.”

Zijlstra: “Een heel mooi voorbeeld. Wij zien in de zorgsector dat veel verpleegkundigen van 50+ steeds meer moeite krijgen met zware werkzaamheden, zoals tillen. Als je daar een jong en krachtig iemand naast zet kunnen ze samen het werk wel weer doen. Dat komt de duurzaamheid van de verpleegkundigen ten goede.”

Letschert: “En wat zegt dan de manager die dat moet gaan betalen: ‘beste Fred dat is leuk, maar het is wel een arbeidskracht erbij?’”

Zijlstra: “We laten vaak zien dat het een werkgever niks kost en zelfs iets oplevert, want je brengt het ziekteverzuim terug.”

Letschert: “Dat is, denk ik, wat veel mensen nodig hebben om de omslag te maken.”

Cohen: “Vanwege de efficiëntie hé...”

De Universiteit Maastricht is voor mensen óók een werkgever. Hoe zorgen jullie voor diversiteit op de werkvloer?

Letschert: “Het eerste wat we nu gedaan hebben is een prestigieuze adviesraad in het leven roepen, waarin we een aantal mensen echt vrij spelen om ons diversiteitsbeleid verder vorm te geven op gebied van gender, leeftijd en mensen met een bepaalde beperking. We beginnen met leiderschapstrajecten, want degene die

bij ons mensen aannemen zijn de hoogleraren, zoals Fred. Fred kijkt met zo’n ‘diversie-bril’ maar heel veel hoogleraren doen gewoon hun werk vanuit vakinhoudelijke kennis, maar denken niet heel erg na over hoe zorg ik nou dat mijn teamopbouw heel divers is. Ik denk dat een gemiddelde hoogleraar niet zo gauw zal denken bij het lezen van CV’s, ook voor ondersteunende taken: ‘oh dit is iemand met een beperking. Dat lijkt me juist wel interessant’.”

Cohen: “Ik zou omgekeerd willen redeneren: ‘hoe kan ik nou functies creëren voor mensen die een aantal dingen wel en een aantal dingen niet kunnen.’”

Zijlstra: “Ik gebruik nu mijn eigen faculteit als proeftuin. We doen een grondige analyse naar wie welke werkzaamheden doet. Wat moet je als docent doen om een blok onderwijs te geven? Dat varieert van het maken van een evaluatie van het vorige blok, het maken van lesmateriaal tot aan het examenproces. Daar zitten best veel dingen tussen waarvoor je niet hoog opgeleid hoeft te zijn. Vooral aan de kop en de staart, zoals het stapelen en nieten van tentamens of invoeren van cijfers.”

Letschert: “Dat brengt de werkdruk voor de hoog opgeleiden naar beneden.”

Waarom is diversiteit zo belangrijk?

Cohen: “Mensen hebben verschillende talenten, gebruik die nou alsjeblieft zo divers mogelijk. En mensen willen dolgraag werken. Hebben we alles geoutsourced...waarom halen we die mensen niet weer terug?

Eén van de redenen waarom ik voorzitter van Cedris ben geworden, is het geluk dat je bij mensen ziet als je rondloopt

in die sociale werkbedrijven. Met werk waar *ik* niet aan moet denken. Neem nou die paar mensen die bij de politie dag en nacht die dingen zitten te bekijken, misdrijven oplossen, dat is toch geweldig! En daarmee tijd vrij maken voor onderzoekers zodat ze ander werk kunnen doen.

Ik vind het fantastisch om te zien hoe mensen genieten van hun werk. Dat is een drijvende kracht van mij: zien hoe je andere mensen tot hun recht kan laten komen. Niet om zelf met grote ideeën te komen, die had ik bovendien helemaal niet."

Zijlstra: "Als de samenleving zo divers is, waarom zouden we dan maar zo'n klein beetje ervan gebruiken? Dat is toch raar?"

Letschert: "Ik heb ooit geleerd dat je pas echt een verandering te weeg brengt in je organisatie als dertig procent van een specifieke categorie aanwezig is in je organisatie. Bijvoorbeeld bij dertig procent vrouwelijk management, wordt het een automatisme. Onder dat percentage is die groep nog steeds apart binnen de organisatie."

Cohen: "Gebruik nou gewoon alle capaciteiten. Dat kun je wat mij betreft heel efficiënt noemen. Werk is zo belangrijk voor de zingeving van mensen. Daar worden mensen ook gelukkiger van. Komen we weer bij Johan Cruijff! En daar wordt de samenleving ook gelukkiger van."

Wanneer zouden we een inclusieve samenleving zijn?

Laten we zeggen 2025. Zijn we er dan?

Zijlstra: "Ik denk niet dat het dan al voor elkaar is. Ik hoop wel dat dit thema veel meer op het netvlies van mensen

gaat staan. We moeten het breder zien. Accepteren dat er mensen zijn die er iets anders uitzien of iets anders doen dan dat wij gewend zijn, dus dat die norm niet zo versmald is. Ze zijn er. Gebruik het talent."

Cohen: "Ik ben er nog niet zo positief over dat we daar snel grote stappen in zullen maken. Wat ik wel merk is dat het maatschappelijk ondernemen er wel degelijk toe heeft bijgedragen dat veel meer bedrijven bereid zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen."

Zijlstra: "Ik denk, voorbeelden laten zien, laten zien dat het werkt!"

Cohen: "Fred wat jij zei over uit elkaar halen van onderdelen van die onderwijsfunctie. Heb je dat al gedaan?"

Zijlstra: "Dit model zijn we aan het uitproberen binnen onze eigen club, maar als dat succesvol is, wil ik dat graag met andere universiteiten delen."

Hoor ik daar interesse?

Cohen: "Zeker, zeker."

Beginnen in Maastricht en volgend jaar ook in Leiden?

Cohen: "Je hebt wel kans dat ik dan geoutsourced ben hoor... ha ha ha."





Nawoord

Dit jaarverslag geeft een indruk van de activiteiten van het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie in het afgelopen jaar. Maar het is ook belangrijk om te weten wat de plannen voor de komende periode zijn. Ofschoon participeren voor iedereen belangrijk is, is dit voor een betrekkelijke grote groep niet vanzelfsprekend. Naast dat er mensen zijn die al een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, zijn er ook mensen die momenteel werken, maar voor wie dat steeds zwaarder wordt door steeds hoger wordende werkeisen. Om die reden wil CIAO ook kijken naar de combinatie van inclusie van diverse groepen mensen en de duurzame inzetbaarheid van zittend personeel. Ciao zal haar adviezen en interventies daarop in toenemende mate afstemmen. Dit geeft een inhoudelijke richting aan de activiteiten: minder specifiek op bepaalde doelgroepen (bijv. 'participatiewet') zijn gericht, maar meer gericht op de diversiteit aan groepen voor wie arbeidsparticipatie niet vanzelfsprekend is of blijft. Maar onze voornaamste doelgroepen zijn én blijven de organisaties die meer inclusief willen worden en de professionals die organisaties adviseren en helpen om inclusief te worden.

In het komend jaar zullen enkele grote voorbeeldprojecten worden geïnitieerd waarin bijvoorbeeld gekeken zal worden naar welke aanpassing van werk nodig zijn voor cliënten uit de GGZ (zowel mensen met Ernstige Psychische Aandoening (EPA), alsmede ook Common Mental Disorders (CMD)).

Uiteraard blijven we werken aan onze kernactiviteiten zoals uitbreiding en verbetering van de methodieken en instrumenten, verspreiden van informatie, en versterking en borging van de kwaliteit van advisering en dienstverlening.

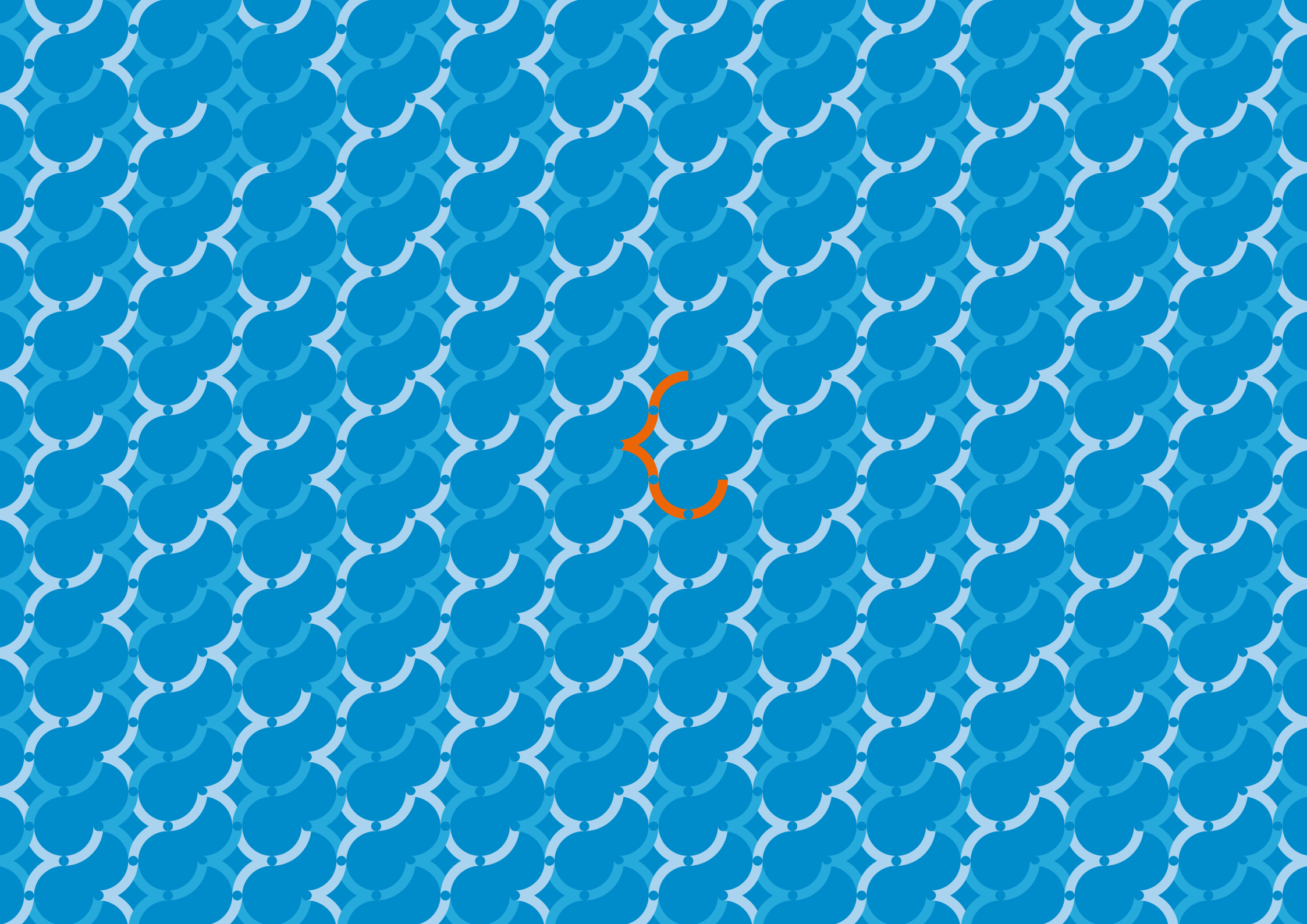
Belangrijk is dat er aandacht moet zijn voor de producten die tot nu toe ontwikkeld zijn, ze moeten hanteerbaar zijn voor de professionals werkzaam in het veld. Als professionals de beschikking krijgen over betere instrumenten om hun werk te doen helpt dat om de doelstelling 'participatie voor allen' dichterbij te brengen.

Fred Zijlstra

Wetenschappelijk directeur CIAO



Participatie voor allen



Aantekeningen





Colofon

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

Postbus 616

6200 MD Maastricht

info@inclusievearbeidsorganisatie.org

www.inclusievearbeidsorganisatie.org



Concept, teksten & fotografie: PlanB Media, Merel de Deugd

Tekst behaalde resultaten 2017: CIAO

Ontwerp & vormgeving: PlanB Design, Bert van Zutphen



Het bestaan dankt haar feit
Aan een duizelingwekkende diversiteit
Door op diversiteit te wedden
Kan de natuur zich redden
Zijn we nog niet alles kwijt

Om te kunnen overleven
Moeten we diversiteit voorrang geven

J. Quekel