

# Methode Inclusief Herontwerp van Werk vernieuwd: IHW2.0

Henny Mulders, Gemma van Ruitenbeek en Fred Zijlstra

De methode IHW2.0 kan arbeidsorganisaties helpen om innovatieve oplossingen te realiseren voor problemen rond bezetting en inzetbaarheid van personeel. Vanuit het perspectief van de sociale zekerheid is IHW2.0 een systeem-aanpak voor integratie, re-integratie en preventie. Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van de Universiteit Maastricht heeft de oorspronkelijke methodiek *Inclusief Herontwerp van Werk uit 2010*<sup>1</sup> uitgebreid en aangepast aan de opgaven waar professionals in het werkveld van arbeid en gezondheid nu voor staan.<sup>2</sup> Deze professionals kunnen IHW2.0 leren toepassen in de modulaire leergang *Inclusieve Arbeidsorganisatie*.<sup>3</sup>

Om duurzame inzetbaarheid van werkzoekenden en werknemers te bevorderen is een andere aanpak van de organisatie van werk hard nodig. De kern van die aanpak is investeren in kwaliteit van werk en in menselijk kapitaal, bij voorkeur door leren te combineren met werk. Dat is in het kort de boodschap van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)<sup>4</sup> en de Commissie Borstlap.<sup>5</sup> IHW2.0 is een methodiek die daarbij kan helpen.

## Het betere werk, voor iedereen

Kwaliteit van arbeid staat sinds een paar jaar internationaal weer hoog op de beleidsagenda in publicaties over werken in de toekomst.<sup>6,7</sup> Veel landen kennen vergelijkbare knelpunten en problemen in werksituaties, met name werkdruk en gebrek aan regelmogelijkheden. Daarnaast hebben deze landen vergelijkbare aansluitingsproblemen op de arbeidsmarkt. Ook speelt internationaal de *misfit*-problematiek: kwalificaties van werkzoekenden en werkenden sluiten onvoldoende aan bij de eisen die het werk tegenwoordig stelt.

In Nederland moeten volgens de WRR de kwaliteit én de toegankelijkheid van werk voor iedereen worden verbeterd. Volgens de WRR is dat een urgente maatschappelijke opdracht, in het bijzonder voor werkgevers die hiervoor in eerste instantie de verantwoordelijkheid dragen.<sup>4</sup>

De methode IHW2.0 is ontwikkeld voor professionals om in lijn met deze maatschappelijke opdracht werkgevers te adviseren over innovatieve oplossingen voor knelpunten in de personeelsbezetting en de inzetbaarheid van personeel. Deze adviesmethode verbindt duurzame inzetbaarheid en re-integratie van de huidige medewerkers aan inclusie van de brede groep werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

IHW2.0 past daarom ook bij de ambitie van de bedrijfsgezondheidszorg om een systeemaanpak te hanteren bij de advisering van werkgevers (zie kader 1).

### Kader 1. Reactie NVAB op WRR-rapport *Het betere werk*

#### Pak het werk aan, niet alleen het individu<sup>8</sup>

De NVAB ziet in het WRR-pleidooi voor een programmatische aanpak voor goed werk een bevestiging van haar eigen uitgangspunt. *Bedrijfsgezondheidszorg gaat uit van een systeemaanpak*, vertelt bestuurslid Ernst Jurgens, portefeuille Onderwijs en Wetenschap, Beroepsziekten en Preventie. “Hoe organiseer je het werk zodanig dat het de gezondheid bevordert en kansen op de arbeidsmarkt verbetert? Als het wringt of misgaat, gaat de aandacht nu vaak te eenzijdig uit naar het individu. Bedrijven gaan aan de slag met leefstijl en persoonlijke veerkracht van werknemers. Daar is niets op tegen, maar de grootste winst zit in aanpassing van het werk zelf. Je kunt het zelfs omdraaien: leefstijlproblematiek is sterk verweven met sociale omstandigheden en werkfactoren.”

#### Goed werk voor iedereen: uitvoerbaarheid

Er is internationaal overeenstemming over wat goed werk is: werk dat veilig is, geen risico voor de gezondheid

Henny Mulders is arbeid- en organisatiepsycholoog, adviseur inclusieve arbeidsorganisatie bij UWV en het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, Maastricht University  
Gemma van Ruitenbeek is onderzoeker Arbeid & Organisatie Psychologie, managing director aan het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, Maastricht University  
Fred Zijlstra is hoogleraar arbeids- & organisatiepsychologie en wetenschappelijk directeur aan het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, Maastricht University  
Correspondentieadres: henny.mulders@uwv.nl



oplevert, ruimte laat voor eigen inbreng (autonomie) en ontwikkeling (leven lang ontwikkelen), met voldoende mogelijkheden tot sociale contacten en met ondersteuning van leidinggevend en collega's.<sup>9</sup> Impliciet wordt er dan van uitgegaan dat voldaan is aan het meest basale kwaliteitskenmerk voor de organisatie van werk, namelijk de *uitvoerbaarheid* van werkzaamheden.<sup>10</sup> Het is gebruikelijk om daarvoor ergonomische criteria te hanteren. Die gaan echter uit van de gezonde, normaal functionerende persoon, die na selectie en training gekwalificeerd is voor zijn of haar werk. Dat uitgangspunt valt niet te handhaven, gegeven het grote en veranderende aansluitingsprobleem van velen op de arbeidsmarkt. Er zijn veel mensen die lichamelijk en geestelijk niet (meer) opgewassen zijn tegen de steeds hogere eisen van werk. Steeds meer mensen beschikken niet (meer) over een passende kwalificatie om werk uit te voeren dat steeds hogere eisen stelt aan een combinatie van kennis, vaardigheden en competenties. Dat aansluitingsprobleem kan niet alleen aan de aanbodkant worden opgelost via opleiding en leefstijlinterventies. Het vraagt om een systeembenadering: methodisch het werk (re)organiseren vanuit een inclusieve benadering. Met IHW2.0 kan differentiatie worden aangebracht in niveau (complexiteit en zelfstandigheid) en aard van de werkzaamheden (functies, taken, rollen), waardoor het werk voor veel meer mensen dan nu uitvoerbaar wordt en stapsgewijze doorgroei in het werk mogelijk wordt.

### Aansluitingsproblemen op de arbeidsmarkt

Voor een groeiend deel van de beroepsbevolking is er nu of op termijn geen werk voorhanden dat voor hen zonder meer geschikt is of geschikt blijft. Door technologische en organisatorische ontwikkelingen en/of intensivering van het werk kunnen steeds minder mensen (blijven) voldoen aan de gestelde eisen. De combinatie van de hoge werkdruk (door kwantitatieve en kwalitatieve eisen) en gebrek aan regelmogelijkheden, is een toenemend gezondheidsrisico in veel werksituaties.<sup>11</sup> Door de huidige

economische crisis is er bovendien een sterke verschuiving in de vraag naar arbeid te verwachten tussen de diverse sectoren, bijvoorbeeld van de zakelijke dienstverlening richting ICT, zorg en onderwijs.<sup>12</sup> Daarvoor zullen werkzoekenden (deels) andere kennis, vaardigheden en competenties moeten ontwikkelen. Bedrijven en instellingen in deze *tekortsectoren* doen er goed aan om de organisatie van hun werk flexibel in te richten op snelle inpassing van nieuwkomers en zij-instromers. Star vasthouden aan bestaande functiestructuur zal daarbij een belangrijke sta-in-de-weg zijn en opnieuw resulteren in moeilijk vervulbare vacatures, waardoor veel mensen onnodig aan de kant blijven staan. Deze tijd vraagt om innovatie van de organisatie van het werk om werkdruk te verminderen, regelmogelijkheden te vergroten en duurzame inzetbaarheid te bevorderen; werk dat zowel aan werkzoekenden als werkenden mogelijkheden biedt voor leren en ontwikkelen.

### Onbenut potentieel vrijspelen

Terwijl een toenemend deel van de werknemers kwalitatief en kwantitatief overvraagd wordt of dreigt te worden, is er tegelijkertijd ook sprake van structurele onderbenutting van het aanwezige potentieel in arbeidsorganisaties. Al jarenlang rapporteert een derde van de werknemers in Nederland werkzaamheden te verrichten onder het eigen opleidingsniveau.<sup>13</sup> Dit zijn veelal taken die vóór reorganisaties en *downsizing* werden uitgevoerd door ondersteunend personeel. Een van de belangrijkste concessies die 40% van de jongeren moet doen om aan het werk te komen, is inboeten aan de ontwikkelmogelijkheden in het werk, terwijl 90% van hen dit het belangrijkste vindt van een baan.<sup>14</sup> Veel arbeidsorganisaties beschikken dus over onbenut potentieel van medewerkers, van wie weliswaar volledige inzet wordt verwacht, maar onvoldoende voor taken die passen bij hun mogelijkheden en ambities. Die ondoelmatige inzet van medewerkers belemmert ook hun verdere ontwikkeling en daarmee ook de innovatiekansen van organisaties. In de zorg bijvoorbeeld belemmert overbelasting van personeel de introductie van (arbeidsbesparende) nieuwe technologie.<sup>15</sup>

Met de inzet van IHW2.0 kunnen deze knelpunten worden geanalyseerd en aangepakt. Samen met de betrokken medewerkers worden voorstellen ontwikkeld om anders te gaan werken. Via herverdeling van werk en andere vormen van coaching en aansturing, kunnen werkzoekenden aan de slag die (nog) niet aan de eisen van bestaande functies voldoen, bij voorkeur met inzet van een leer-werktraject. Het gaat hierbij om een andere verdeling van werk waardoor ondersteunende werkzaamheden op alle niveaus, van elementair tot academisch, worden vrijgespeeld voor werkzoekenden en ook voor medewerkers die op zoek zijn naar ander werk binnen de organisatie. Zodoende ontstaat er ruimte voor medewerkers om zich

te richten op hun eigen kerntaken én op hun verdere ontwikkeling. Tevens schept de vrijgespeelde ruimte betere voorwaarden voor de introductie van nieuwe technologie.

### IHW2.0 in het kort

De methodiek IHW2.0 kent 5 fasen: (1) diagnose, (2) participatief herontwerp, (3) advies, (4) implementatie en (5) borging. Deze fasen zijn opeenvolgend, maar kunnen ook iteratief doorlopen worden vanwege voortschrijdend inzicht of door veranderingen in interne of externe omstandigheden. De diagnosefase bestaat uit een analyse van de organisatie als geheel, de conceptuele bedrijfsanalyse, die resulteert in een gerichte vraagstelling voor de operationele arbeidsanalyse, ofwel de analyse van de werkprocessen. Beide vormen van analyse leveren informatie op die nodig is om in samenspraak met betrokken medewerkers en leidinggevenden voorstellen te ontwikkelen voor herverdeling van werk, het participatief herontwerp van werk. De voorstellen uit deze fase vormen samen met de randvoorwaarden voor realisatie het advies. Hierin komen naast werving, selectie, introductie, inwerken, opleiding en begeleiding van nieuwkomers ook de veranderingen in het werk voor de huidige medewerkers aan de orde. De beschikbaarheid van geschikte kandidaten in de regio en de arrangementen die UWV, gemeenten en SW-bedrijven hanteren, zijn eveneens relevante (externe) randvoorwaarden. Er kan een globale indicatie worden gegeven van kosten en baten, en de toegevoegde waarde voor bedrijf en samenleving (*value case*). Het advies aan de werkgever bevat tenslotte ook aanbevelingen voor implementatie en borging van de voorgestelde veranderingen in organisatie.

### Voorbeeld van toepassing IHW2.0 in de zorg

De sector Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT) kampt met een structureel tekort aan gekwalificeerd personeel. VVT-instellingen willen persoonsgerichte zorg leveren, waarbij het welzijn van de cliënt centraal staat. Die doelstelling is moeilijk te realiseren gegeven de personeelsproblematiek: onvoldoende instroom, groot verloop, hoge werkdruk, ziekteverzuim en veel oudere medewerkers (55+). Er is geen tijd voor de noodzakelijke ontwikkeling van medewerkers afgestemd op de steeds complexere zorgvraag. Het capaciteitsprobleem belemmert ook de introductie van nieuwe ondersteunende technologie.

De IHW-methode is in de afgelopen 10 jaar vaak ingezet in de zorgsector. Ook in ziekenhuizen, GGZ-instellingen, instellingen voor gehandicaptenzorg en verpleeghuiszorg blijken heel veel werkzaamheden te worden uitgevoerd, waarvoor geen formele kwalificatie of bevoegdheid vereist is. In de langdurige zorg kan dat aandeel oplopen tot ruim een derde van de bestede tijd van vakkrachten.

Vanuit deze context stelt zich de vraag of de inzet van werkzoekenden die nog geen zorgkwalificatie hebben, een

bijdrage kan leveren aan het oplossen van de geschetste personeelsproblemen. Het gaat daarbij om alle werkzoekenden die in de zorg willen werken zonder passende opleiding en mogelijk met een arbeidsbeperking. Deze werkzoekenden voldoen niet aan de eisen die gesteld worden in vacatures voor reguliere functies in de zorg, maar kunnen wel relevante taken (leren) uitvoeren. Met de inzet van IHW kunnen die taken herverdeeld worden, waardoor werkzoekenden kunnen integreren ter ondersteuning van de huidige medewerkers. Zorgprofessionals kunnen zich dan richten op hun kerntaken en kunnen werken aan hun professionele ontwikkeling (kader 2 en 3).

### Kader 2. Voorbeelden van ondersteunende functies

Op psychogeriatrische afdelingen zijn middels arbeidsanalyse zo'n 140 taken geïdentificeerd die geen zorgkwalificatie vereisen. Het betrof in totaal 350 uur per week aan taken die door verpleegkundigen en verzorgenden IG werden uitgevoerd. Deze uren zijn aangetroffen in het zorgproces (45%), het voedingsproces (25%), het welzijnsproces (15%) en in huishouding en schoonmaak (15%).

Met behulp van IHW zijn voor de brede doelgroep werkzoekenden zonder zorgkwalificatie drie startbanen ontwikkeld:

- **algemene ondersteuner\*** voert hoofdzakelijk zorgondersteunende taken uit (65%), daarnaast ondersteunende taken voor voeding (15%), welzijn (10%) en huishoudelijke ondersteuning of schoonmaak (10%).
- **woonhulp** voert vooral ondersteunende voedingstaken uit (50%), daarnaast ondersteunende taken voor zorg (20%), welzijn (20%) en huishoudelijke taken en schoonmaak (10%).
- **medewerker cliëntgebonden schoonmaak** voert vooral ondersteunende taken uit voor schoonmaak (45%) en zorg (45%), daarnaast voor welzijn (5%) en voeding (5%).

*\*De functie algemeen ondersteuner is vooral bedoeld als instroomfunctie voor mensen uit de doelgroep Banenafpraak. Zij kunnen na de noodzakelijke bijscholing en training doorstromen naar een van de andere functies.*

### De meerwaarde van IHW 2.0 in de Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde

Het bovenstaande voorbeeld in de zorg illustreert dat met behulp van IHW2.0 het betere werk voor iedereen gerealiseerd kan worden. Door een herverdeling van taken is het werkplezier van de zorgprofessionals toegenomen en de werkdruk afgenomen en ontstaat er ruimte voor professionele ontwikkeling. Ook zijn er startbanen beschikbaar gekomen voor mensen die niet passen in de

**Kader 3: Voorbeelden van taken uit de drie nieuwe functies verdeeld naar werkproces**

Werkprocessen	Alg. Ondersteuner	Woonhulp	Clientgeb. Schoonmaak
<b>Zorg</b>	Het halen/brengen van cliënten naar de woonkamer.	Het dagelijks opruimen van de kamers van cliënten.	Het verschoneren en soppen van bedden, verzamelen en afvoer van vuile was.
<b>Voeding</b>	Klaarmaken ontbijt en tafeldekken. Opruimen van de eettafel. Afwassen borden, kopjes en schoteltje, bestek.	Het verzorgen van de koffieronde. Cliënten helpen met eten opscheppen, snijden, portioneren.	Het schoonmaken van de woonkeuken en keuken.
<b>Welzijn</b>	Het ondernemen van een-op-een-activiteiten met cliënten zoals lezen, kienen, muziek luisteren, spelletjes doen.	Cliënten ondersteunen met Braintrainer en BeleefTV.	Praatje maken met cliënten.
<b>Huishouden/ schoonmaak</b>	Het schoonmaken van deuren en klinken. Het grondig schoonmaken van rolstoelen, rollators, tilliften, et cetera.	Het dweilen van de vloeren van algemene ruimtes (huiskamers, keukens, wc's, badkamers, gangen).	Het volgens een vast schema stofzuigen en dweilen van de kamers van cliënten.

klassieke functiestructuur, met ook voor hen doorstroom- en ontwikkelingsmogelijkheden. IHW2.0 is daarmee een voorbeeld van de systeemaanpak die de NVAB bepleit, gericht op het anders organiseren van werk ter bevordering van de gezondheid en kansen op de arbeidsmarkt.

**Literatuur**

- Zijlstra F, Mulders H, Nijhuis F. (2012) Inclusieve Organisaties. Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2012;(28)1:22-30.
- Mulders H, Ruitenbeek G van, Zijlstra F. (2020) Inclusief herontwerp van werk 2.0. Adviesmethodiek IHW nu breed toepasbaar. UWV Kennisverslag 2020;1:1-9. <https://www.uwv.nl/over-uwv/Images/ukv-2020-1-inclusief-herontwerp-van-werk-2-0.pdf>
- <https://www.inclusievarbeidsorganisatie.org/kennis/opleiding-en-training>.
- WRR (2020) Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, WRR-rapport 102, Den Haag: WRR. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>
- Commissie Regulering van Werk (2020) In wat voor land willen wij werken. Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>
- OECD. (2018). Good jobs for all in a changing world of work: The OECD jobs strategy. OECD Employment Outlook, edited by OECD.
- OECD. (2019). OECD Employment Outlook 2019: The future of work. OECD Publishing.
- <https://nvab-online.nl/actueel/nieuws/nvab-staat-al-de-startblokken-voor-%E2%80%98goed-werk%E2%80%99-uitdaging-wrr>.
- OECD (2017), OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment, OECD Publishing, Paris
- Hacker, W. (1978) Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie, p. 378, Bern: Verlag Hans Huber.
- TNO (2019) Arbobalans 2018. Kwaliteit van arbeid, effecten en maatregelen in Nederland, Leiden: TNO.
- UWV signalering <https://www.werk.nl/arbeidsmarkt-informatie/images/acute-personeelstekorten-en-overschotten-26-juni.pdf>
- TNO (2010-2018) NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. [www.monitorarbeid.tno.nl](http://www.monitorarbeid.tno.nl)
- Schippers JJ. (2020) Jongeren en de arbeidsmarkt van morgen. NSvP: [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)
- Onderzoek zorgrobotica 2017, <https://mxi.nl/uploads/files/publication/onderzoek-zorgrobotica-2017pdf.pdf>