



Inclusieve Organisaties

Een nieuwe ontwikkeling



Wat is een inclusieve organisatie?

Een organisatie die een grote verscheidenheid aan mensen kan opnemen: met name ook mensen met een verscheidenheid aan capaciteiten/talenten.

Zo'n organisatie neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid (corporate social responsibility) serieus.

Waarom Inclusieve Organisaties?

Twee grote maatschappelijke kwesties:

- 1) Demografische ontwikkelingen
- 2) Toegenomen complexiteit van arbeid

Daarnaast: wordt het thema van *duurzame inzetbaarheid* van werknemers (ook voor mensen met beperkingen) steeds belangrijker

Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers wordt bepaald door:

- Gezondheid van medewerkers (weinig beïnvloedbaar door werkgevers)
- Kennis en kunde nodig voor het werk (nu, maar ook straks)
- Context waarin wordt gewerkt (lees de organisatie – sterk beïnvloedbaar door werkgevers)

Veranderingen in Arbeid

Arbeid is veel complexer geworden door:

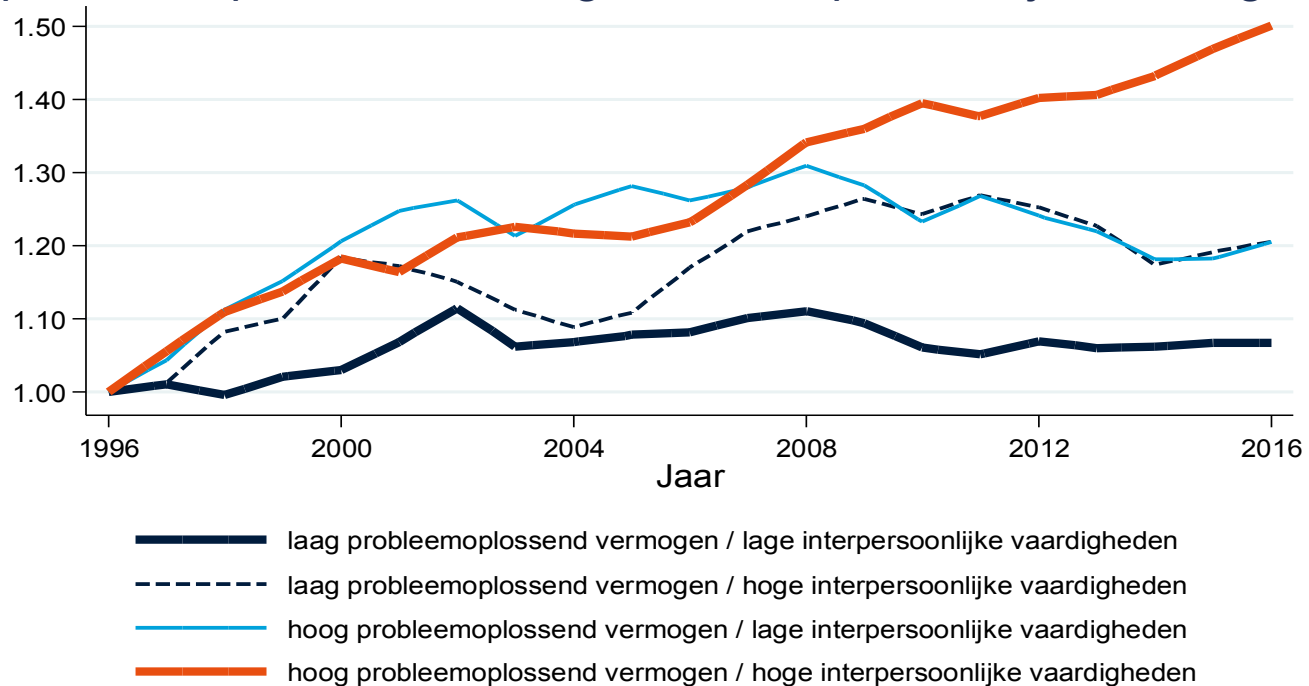
- Veranderingen in de economie (soort werk)
- Gebruik van Technologie
- Management technieken/stijlen

Implicaties

- Arbeidsprestaties zijn anders
- Andere competenties gevraagd
- Langere werkdagen (beschikbaarheid)
- Werk vraagt meer aandacht
- Meer verantwoordelijkheid bij individu
- Werk heeft hoger tempo

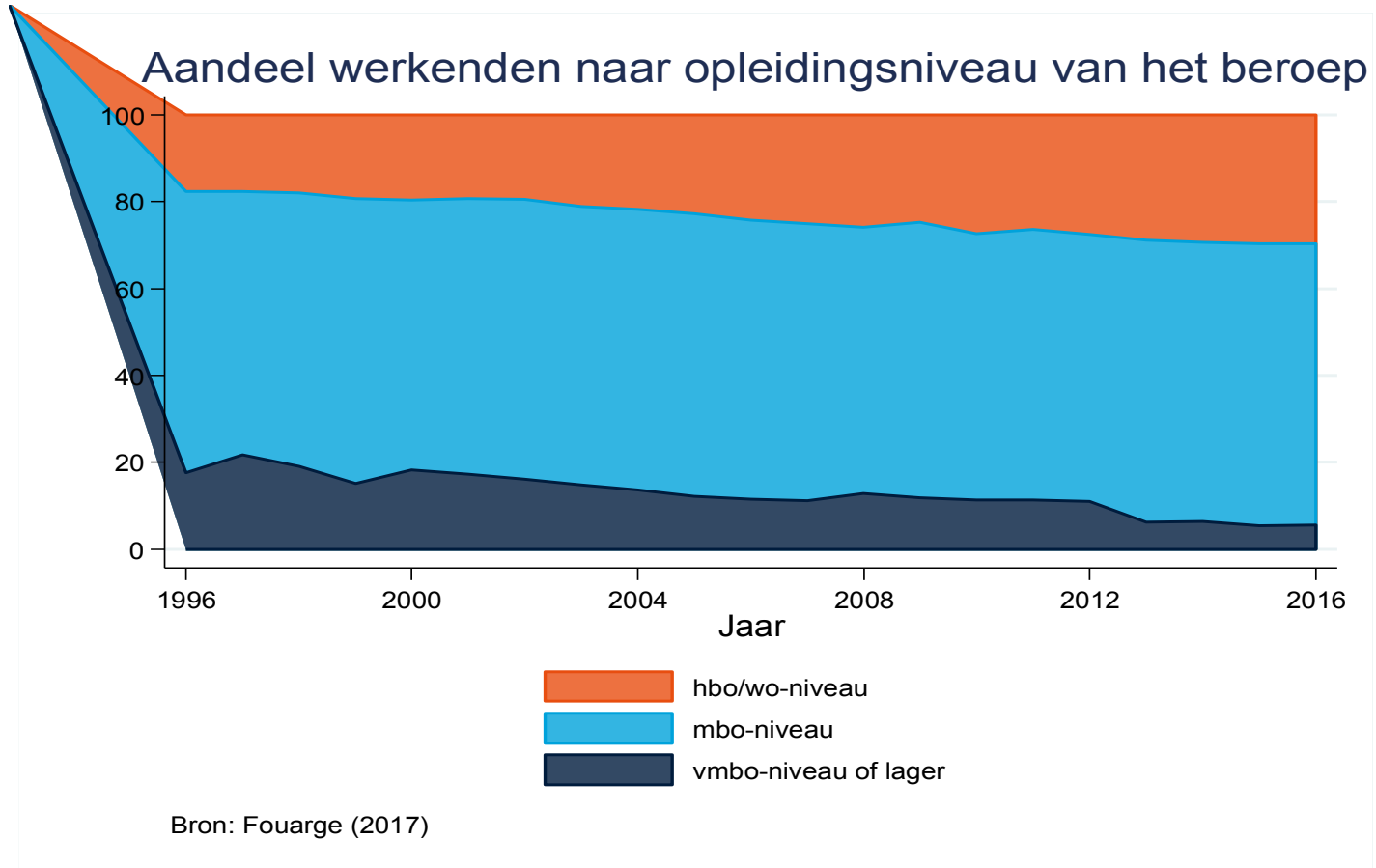
Gevolgen voor de arbeidsmarkt:

Groei van de werkgelegenheid in beroepen,
probleemoplossend vermogen en interpersoonlijke vaardigheden



Bron: Fouarge (2017)

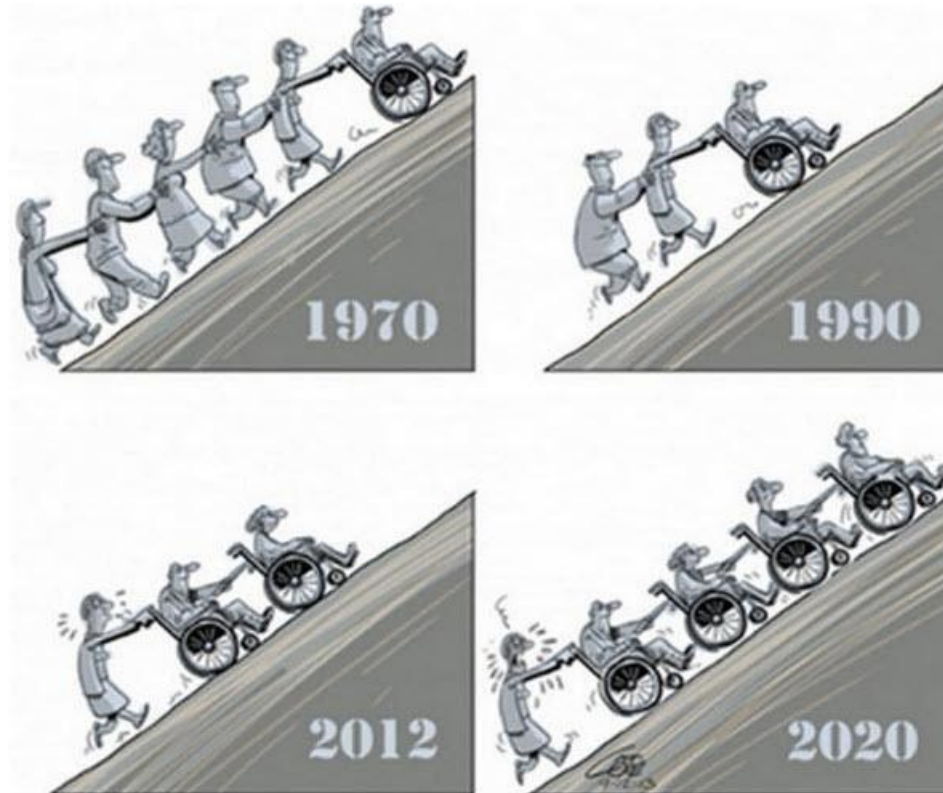
Gevolgen voor de arbeidsmarkt:





De drempel om toe te treden tot de arbeidsmarkt is verhoogd. Gevolg: meer mensen met 'afstand tot de arbeidsmarkt'

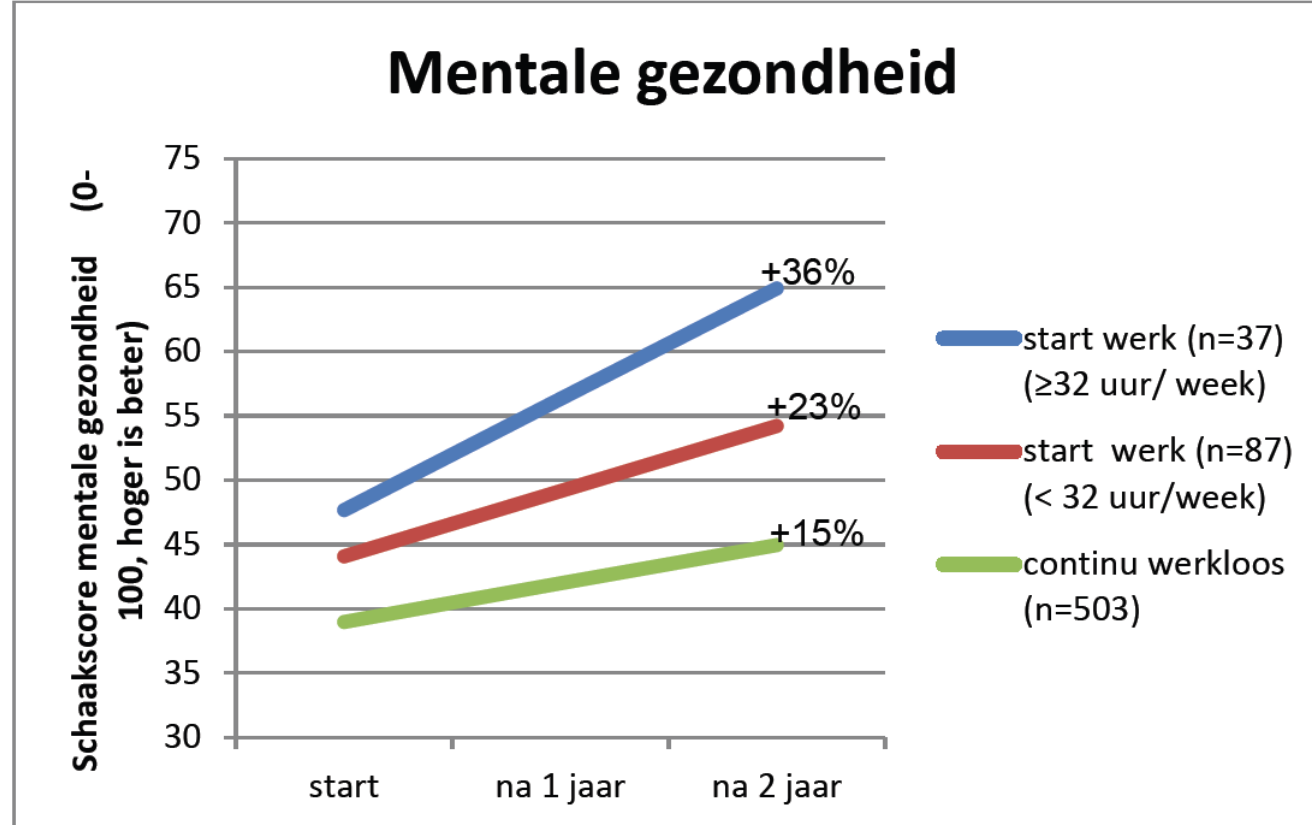
Terwijl demografische ontwikkelingen aangeven.....



Beleid: Van compensatie naar participation

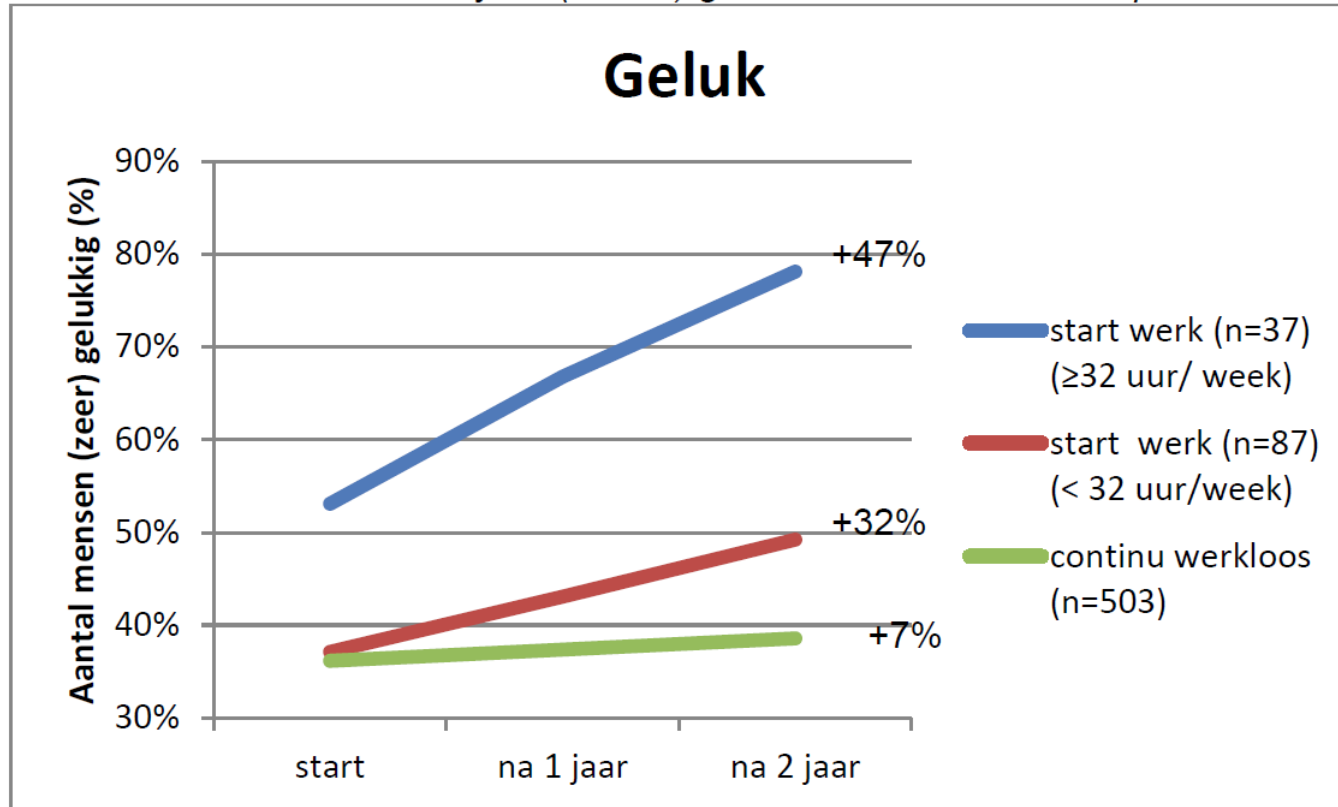
- Welvaartsstaat heeft geleid tot non-participatie van mensen met beperkingen.
- Beleidsverandering: van compensatie naar participatie
- Internationale afspraken om de arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen te verbeteren
- Participatie heeft positieve effecten op gezondheid en kwaliteit van leven
- Client groepen oefenen druk uit om meer mogelijkheden tot participatie te creëren.

Figuur 4 Verandering van de mentale gezondheid bij cliënten die starten met een betaald werk (n=124) of continu werkloos blijven (n=503) gedurende de onderzoeksperiode van twee jaar



Lex Burdorf, 2016, Fit 4 work

Figuur 9 Verandering in mate van geluk van cliënten die starten met een betaald werk (n=124) of continu werkloos blijven (n=503) gedurende de onderzoeksperiode van twee jaar



Lex Burdorf, 2016, Fit 4 work

Probleem: geen passend werk

- Werk stelt te hoge eisen, vooral cognitief, sociaal en emotionele eisen
- Dat zijn precies de aspecten waarop veel mensen met 'afstand tot de arbeidsmarkt' tekort schieten
- Bedreigen de duurzame inzetbaarheid

Waar zitten de problemen?

Verschillen tussen mensen met beperkingen zijn net zo groot als tussen mensen zonder beperkingen.

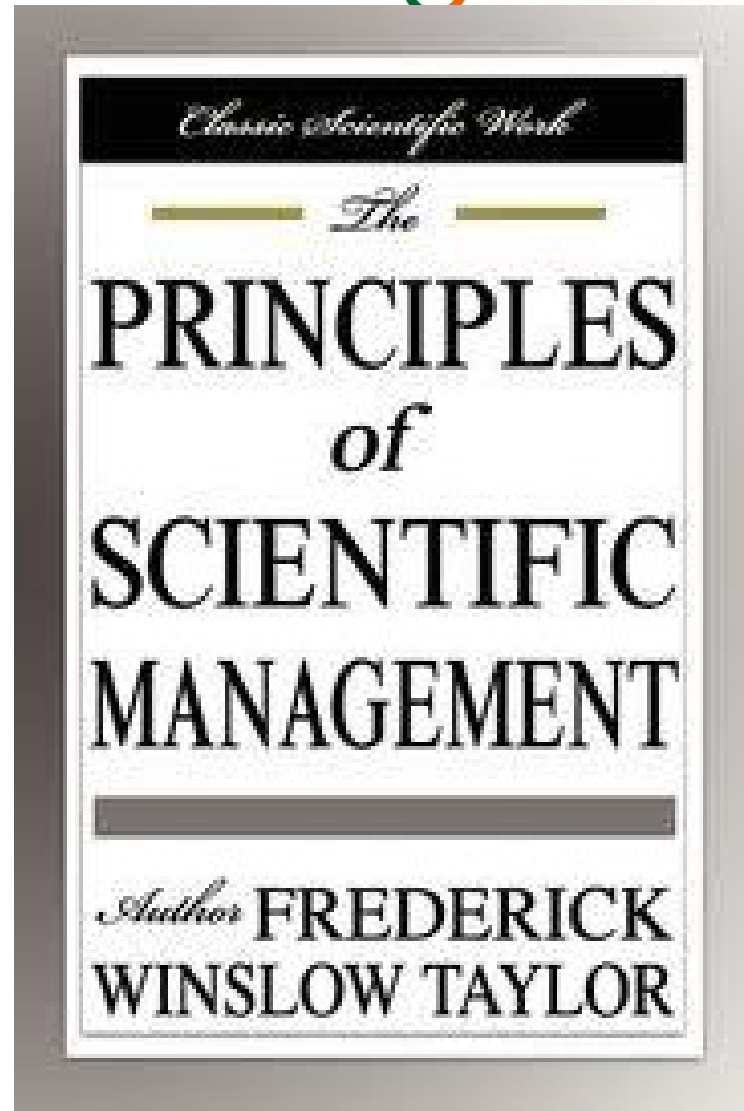
Jongeren met beperkingen die de arbeidsmarkt willen betreden:

- 38% heeft intellectuele beperking
- 21% psychiatrische stoornis
- 15% heeft Angst Stoornissen
- 13% heeft lichamelijke problemen
- 8% heeft ADHD
- 50% heeft meer dan een diagnose

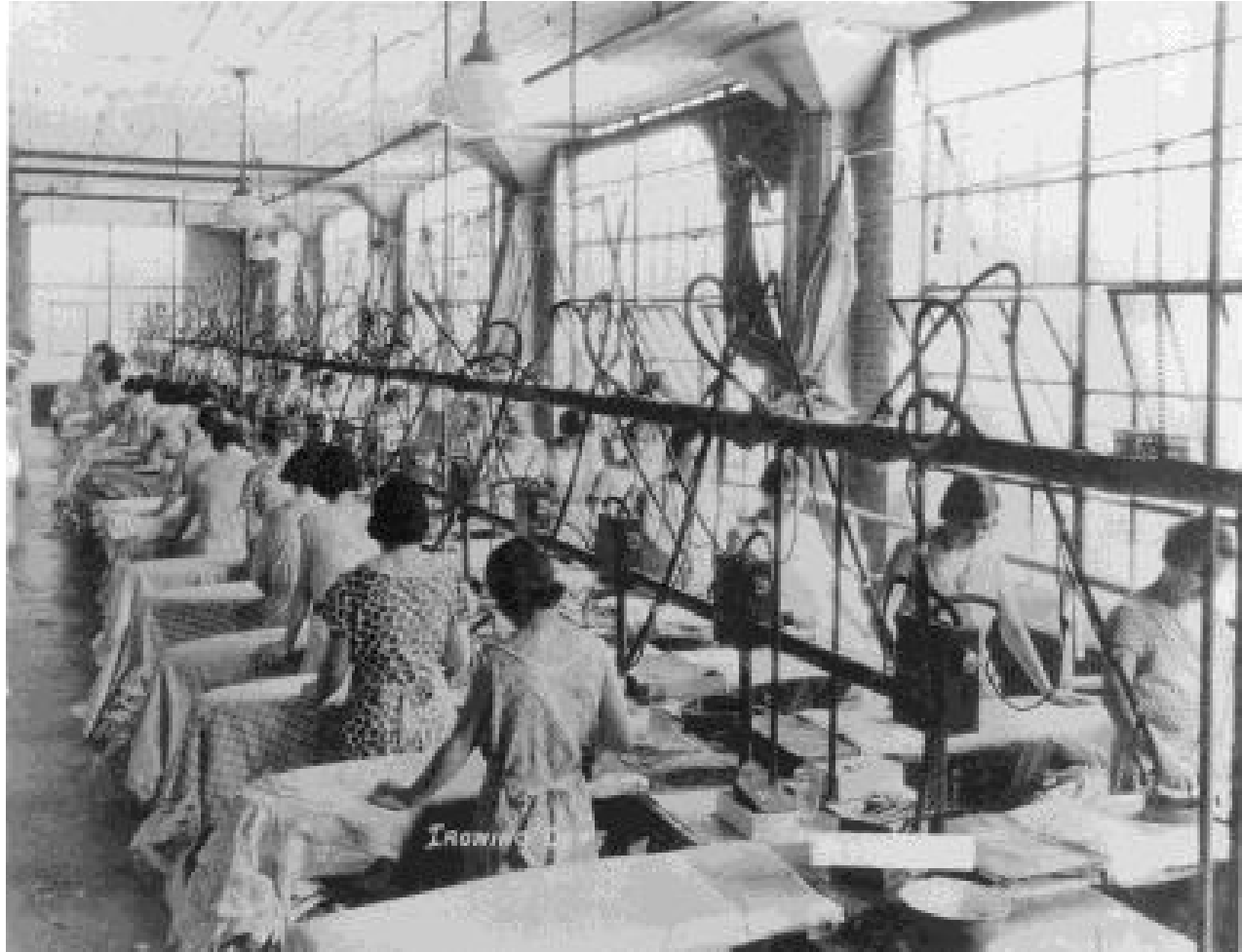
Selectie procedure

- Om te kunnen selecteren is een functie/taak beschrijving nodig, en dat impliceert een functie...
- Men gaat uit van wie het beste past bij de functie
- Dat is altijd in het nadeel van de persoon met beperkingen.
- Selectie procedures zouden niet mogen discrimineren tegen mensen met beperkingen.
- Dus functies die passend zijn voor de doelgroep!

Het jaar 1911



Ontwerpen van taken en functies..

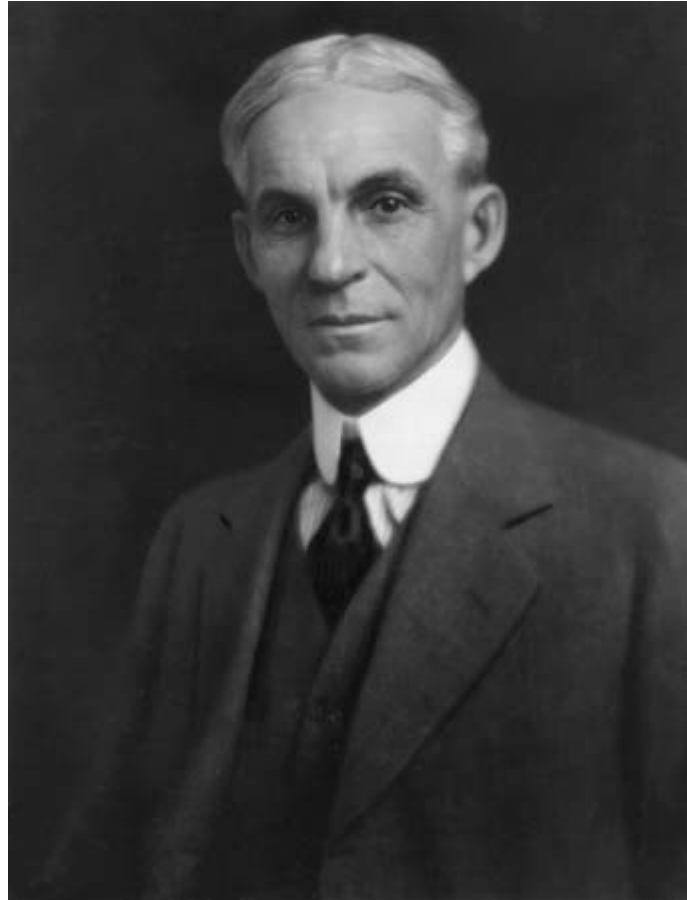


Taakontwerp sinds Taylor was gericht op:

- Verbeteren van de prestatie en/of efficiëntie
- Vergroten van de motivatie om te werken
- Wegwerken van negatieve gevolgen voor gezondheid en welzijn.



Henri Ford (1863-1947) introduceerde sociaal beleid



12 Januari 1914 geïntroduceerd

- 8 uren werkdag
- minimum dagloon 5 dollar
- Geen sollicitant wordt afgewezen vanwege zijn lichamelijke conditie
- Niemand wordt ontslagen vanwege zijn fysieke conditie

Bevindingen na Job analysis:

7882 different jobs met aanleertijd:

43%	$\leq$ 1 dag
36%	1 dag - 1 week
6%	1-2 weken
14%	1 maand – 1 jaar
1 %	1-6 jaren

7882 different jobs, waarvan

949 : heavy work

3338 : requiring ordinary strength

3595 : light work

(670 zonder benen, 2637 één-benig, 2 zonder armen, 715 één-armig, 10 blind)

4034 jobs did not require 'full physical capacity', in totaal 9563 'sub-standard' men aan het werk.

Trends in organisaties:

93% van organisaties zullen deze veranderingen doorvoeren in komende twee jaar:

- Moving support functions to shared services (41 %)
- Flattening the organization structure (33 %)
- Eliminating roles/departments (31 %)
- Decentralizing authority (31 %)
- Building internal/external networked communities (27 %)
- Creating project-based units (26 %)
- Forming self-driven, holocratic work teams (22 %)
- Centralizing governance (21 %)
- Increasing regional control (20 %)
- Outsourcing parts of the business model (20 %)
- Moving operations to low-cost locations (15 %)

Bron: Mercer 2017 – global trends study

Heeft geleid tot meer complex werk

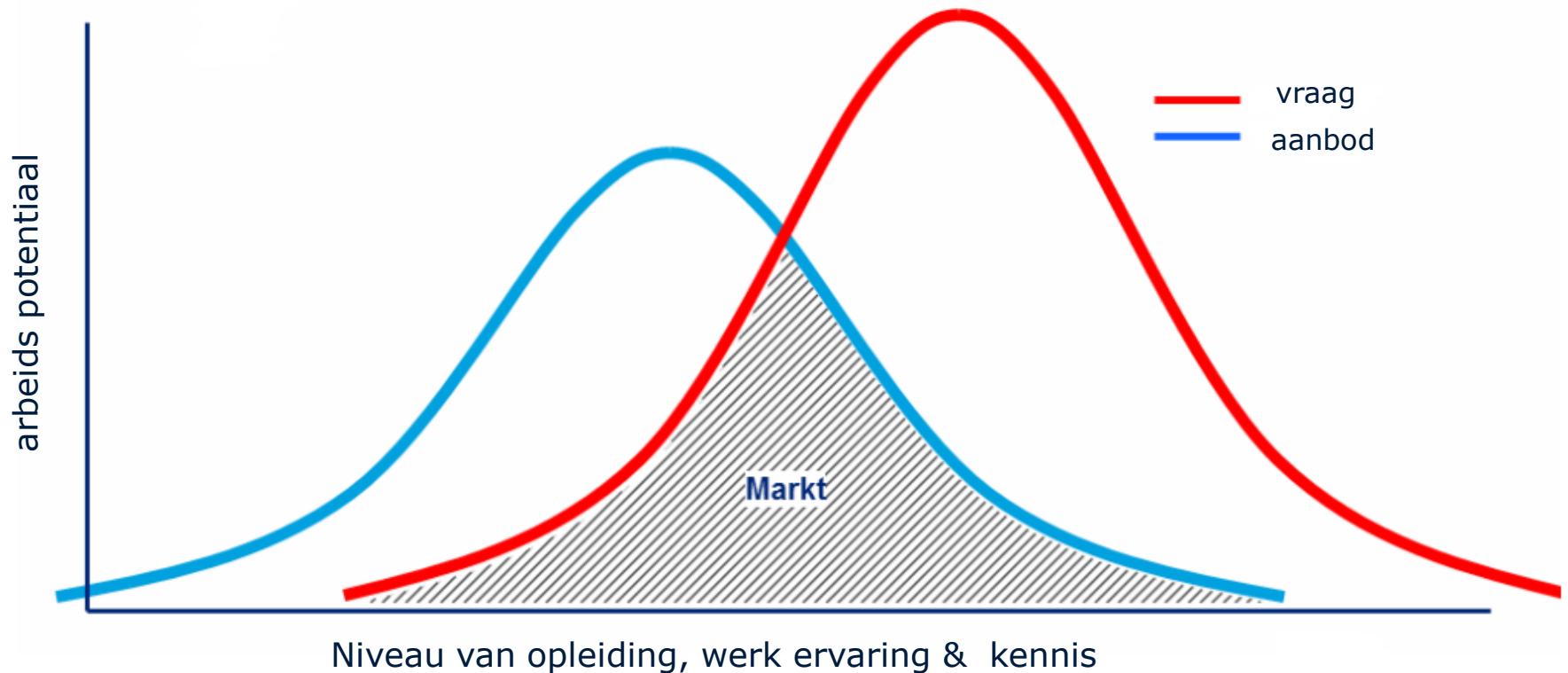
- Door het combineren van eenvoudige en complexe taken in een functie
- Behoefte aan hogere kwaliteit van arbeid
- Behoefte aan meer autonomie
- meer flexibiliteit
- meer werk in teams
- daardoor toename van taakeisen

Wat betekent dit voor participatie

- Minder mogelijkheden voor mensen met specifieke kenmerken, zoals:
 - Oudere werknemers, zonder de uitgebreide competenties die nodig zijn
 - Werknemers met een chronische aandoening
 - Mensen met beperkingen

Toenemende misfit in de arbeidsmarkt

Hoger opgeleiden besteden 20-30% van hun tijd aan werk onder hun competentie niveau...

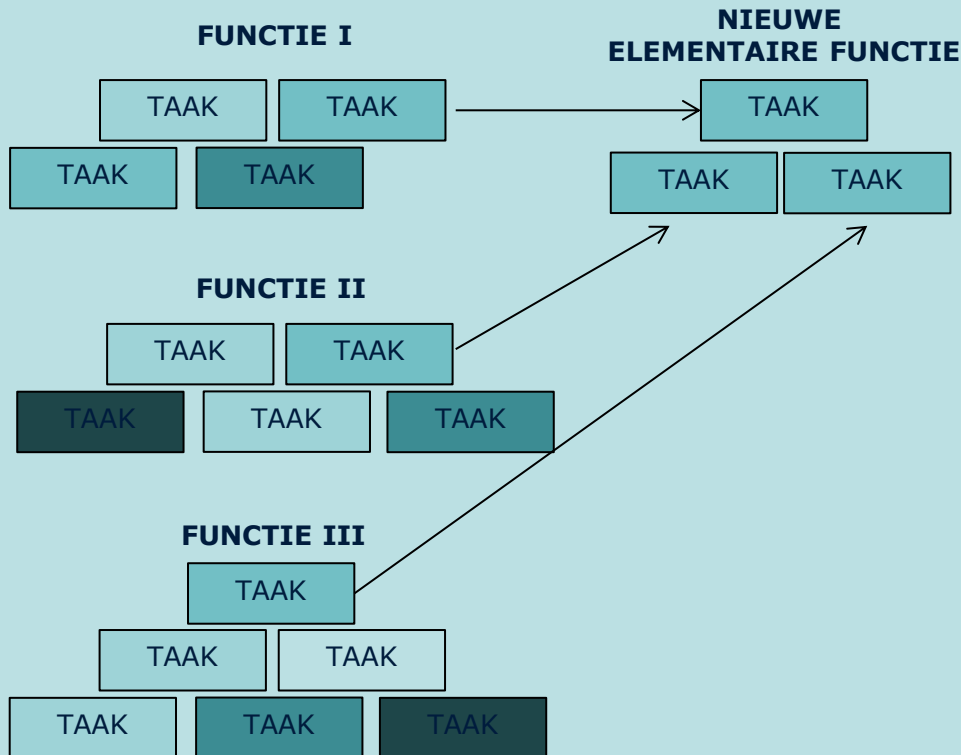


Noodzaak tot herontwerp van arbeidsprocessen

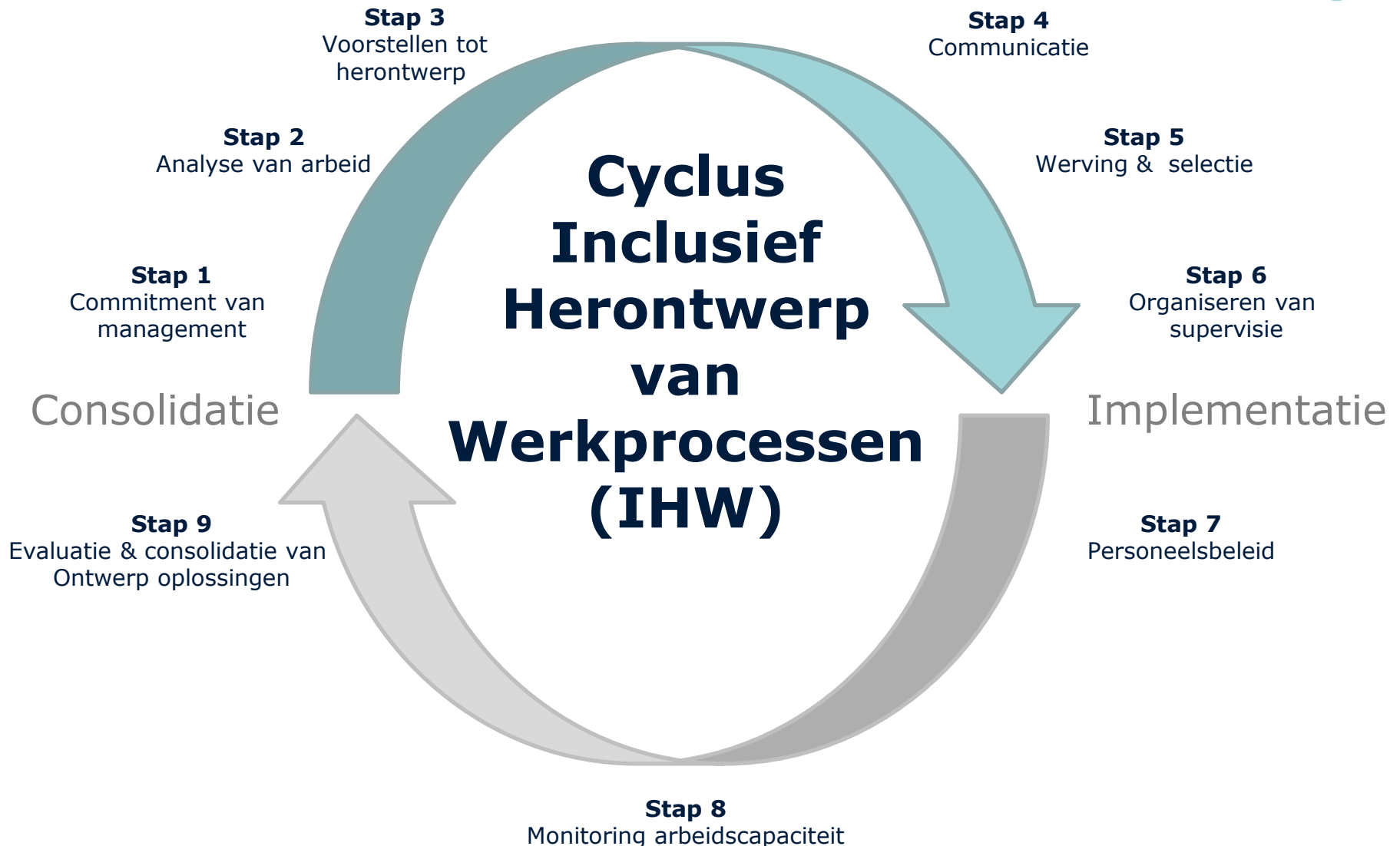
- Ontwerpen van taken voor personen met speciale kenmerken; opties zijn:
 - Inclusief Herontwerp van Werk: maak nieuwe functies na analyse van organisatie processen, en identificeer activiteiten die 'elementair' zijn.
 - combineer die elementaire activiteiten tot een nieuwe taak/functie (redesign).

Voorbeeld van herontwerp

AFDELING I



Het herschikken van werk door het identificeren en groeperen van eenvoudige activiteiten, maakt tijd vrij bij hoger opgeleid personeel en schept mogelijkheden voor lager opgeleiden



Inclusieve organisaties

Organisaties die inclusief willen zijn, moeten...

- Selectie procedures aanpassen zodat mensen met beperkingen niet benadeeld worden.
- Inclusief herontwerp van werk implementeren om mogelijkheden te bieden aan mensen met minder mogelijkheden.
- Een organisatie klimaat stimuleren dat leidt tot duurzame inzetbaarheid, ook voor employees met speciale kenmerken.



<http://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/>

Dank voor uw aandacht

