

Inclusief herontwerp van werk 2.0

Adviesmethodiek IHW nu breed
toepasbaar

UWV Kennisverslag 2020-1

Henny Mulders • Gemma van Ruitenbeek • Fred Zijlstra



Inclusief herontwerp van werk 2.0



Henny Mulders



Gemma van Ruitenbeek



Fred Zijlstra

Met IHW 2.0 kunnen professionals van UWV en gemeenten werkgevers methodisch onderbouwd adviseren om aangepast werk te organiseren voor een brede groep werkzoekenden en voor werknemers die zijn uitgevallen of dreigen uit te vallen.

Samenvatting

Er is al geruime tijd een nijpend tekort aan arbeidskrachten in diverse sectoren en er is in toenemende mate een discrepantie tussen de eisen die het werk stelt en de kennis, ervaring en competenties van veel werkzoekenden (en werkenden). Bijscholing en omscholing is voor een deel van de werkenden en werkzoekenden (op termijn) zeker een oplossing. Voor een aanzienlijk deel van de werkenden en de werkzoekenden zal de oplossing echter eerder moeten worden gezocht in aanpassing van het werk. Dat vereist veranderingen in de organisatie van werk en werkcontext. CIAO, het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van Maastricht University, dat in samenwerking met UWV is opgericht, heeft daarom de methodiek IHW (Inclusief herontwerp van werk) doorontwikkeld tot IHW 2.0. Deze is bedoeld voor professionals in het sociaal domein die werkgevers vraaggericht willen adviseren op personeelsgebied (hr)¹.

- Werkgevers verwachten van de publieke werkgeversdienstverlening een vraaggerichte benadering die aansluit op hun behoefte aan informatie, advies en ondersteuning op personeelsgebied, los van afzonderlijke doelgroepen².
- De nieuwe methodiek IHW 2.0 is een instrument voor methodisch handelen die professionals van UWV en gemeenten kan ondersteunen in hun rol als strategisch gesprekspartner voor werkgevers op hr-gebied.
- Waar voorloper IHW 1.0 zich richtte op het creëren van werk voor kandidaten uit de doelgroep voor de banenafpraak (waaronder Wajongers), is IHW 2.0 bedoeld om aangepast werk te organiseren voor de brede groep werkzoekenden die nog geen aansluiting hebben kunnen vinden op de arbeidsmarkt, en ook voor de grote groep werknemers die zijn uitgevallen of het risico lopen om uit te vallen. De diagnosefase van IHW 2.0 bestaat uit een analyse van de organisatie als geheel, de *conceptuele bedrijfsanalyse*, en daarop aansluitend een analyse van de werkprocessen binnen (geselecteerde) afzonderlijke afdelingen, de *operationele arbeidsanalyse*.
- De adviesfase van IHW 2.0 beschrijft scenario's voor de herverdeling van taken op basis van *participatief herontwerp* van werk. Per scenario worden de randvoorwaarden voor realisering benoemd: externe randvoorwaarden (geschikte kandidaten, voorzieningen), begeleiding en training van nieuwe medewerkers en de implicaties voor de huidige medewerkers.
- Het advies aan de werkgever kan ook een globale indicatie van kosten en baten bevatten, en van voor- en nadelen per scenario, net als een voorstel voor implementatie.
- IHW 2.0 is al met succes toegepast, bijvoorbeeld in de zorgsector en voor een universiteit.

¹ <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/inclusief-herontwerp-van-werk-2.0>.

² Inspectie SZW (oktober 2016). *Werk aan de uitvoering*. Programmarapportage. <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2016/10/15/werken-aan-de-uitvoering>.

Oplossing voor mismatch en personeelstekort

Waar de sociale zekerheid zich vroeger vooral richtte op financiële compensatie, staat sinds het begin van de 21e eeuw arbeidsparticipatie steeds meer centraal: iedereen die ook maar enigszins kan, moet aan het werk gaan én aan het werk blijven tot de pensioengerechtigde leeftijd van – op dit moment – 66 jaar en 4 maanden. Werken naar vermogen is inmiddels het leidend beginsel van wetgeving op het gebied van sociale zekerheid, in de Ziektewet, WIA, Wajong, Participatiewet en AOW. Werkgevers zijn tot dusver redelijk succesvol geweest bij de individuele re-integratie van eigen personeelsleden. De uitstroom vanwege arbeidsongeschiktheid is sinds de fundamentele beleidsombuigingen aan het begin van de eeuw sterk gereduceerd³. Een bescheiden deel van de werkgevers (1 op de 10) heeft tot dusver ook aan werkzoekenden met een arbeidsbeperking een kans geboden in hun bedrijf⁴.

Bedrijven en instellingen zijn naarstig op zoek naar personeel, maar bijna de helft van de vacatures is moeilijk vervulbaar⁵. Daarnaast kampen ze met problemen rond de inzetbaarheid van hun huidige medewerkers. Werkdruk eist zijn tol in de vorm van stress, burn-out, ziekteverzuim en verloop^{6,7}. Verder zijn aanpassingen van werk en werkomgeving noodzakelijk om duurzame inzetbaarheid van medewerkers tot aan de stijgende pensioengerechtigde leeftijd tot een realistisch perspectief te maken.

Op deze krappe arbeidsmarkt is nog steeds een onbenutte reserve beschikbaar van zo'n 300.000 werkzoekenden die niet in aanmerking komen voor vacatures in reguliere functies, vanwege een arbeidsbeperking en/of niet (meer) aansluitende opleiding en werkervaring. Deze 'mismatch' tussen vraag en aanbod is maar ten dele op te lossen met maatregelen gericht op de aanbodkant zoals werkfittrajecten, opleiding en training. Er zijn ook maatregelen aan de vraagkant nodig: het aanpassen van werk en werkomstandigheden aan de mogelijkheden en ambities van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, rekening houdende met hun beperkingen. De meeste organisaties zijn hier echter nog onvoldoende op ingesteld. De bestaande functiestructuur blijkt een belangrijk struikelblok voor werkgevers die mensen met een arbeidsbeperking willen inzetten in hun organisatie⁸.

In de afgelopen periode waren de inspanningen er vooral op gericht om baankansen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking met doorgaans weinig opleiding; het overgrote deel van de doelgroep banenafpraak waaronder Wajongers. In 2010 is hiervoor de methodiek Inclusief herontwerp van werk (IHW) ontwikkeld, in samenwerking tussen UWV en Maastricht University. Deze methode is vanaf 2013 toegepast door professionals in het sociale domein. IHW wordt sinds 2016 gebruikt in het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie, een onderdeel van de werkgeversdienstverlening van UWV.

IHW doorontwikkeld

Om de methodiek beter te laten aansluiten bij de knelpunten en behoeften op personeelsgebied van werkgevers heeft het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van Maastricht University IHW doorontwikkeld tot IHW 2.0. Met IHW 2.0 kan geschikt werk worden georganiseerd voor kandidaten uit de brede groep werkzoekenden die nog geen aansluiting hebben kunnen vinden op de arbeidsmarkt. Ook voor de grote groep werknemers die zijn uitgevallen of het risico lopen om uit te vallen kan IHW 2.0 worden ingezet om aangepast werk te organiseren. Alles bij elkaar genomen gaat het om het optimaal kunnen benutten van het arbeidspotentieel van een zeer heterogene groep qua leeftijd, arbeidservaring en opleidingsniveau. Met IHW 2.0 kunnen professionals maatwerk aan een arbeidsorganisatie leveren, om zowel personeelsproblematiek op te lossen als de kans op duurzame arbeidsparticipatie voor een breed spectrum van werkenden én werkzoekenden te vergroten.

3

Berendsen, E., Mulders, H. & Loo, J. van (2007). Het eerste jaar WIA. *Economisch Statistische Berichten*, pp. 132-136.

4

<https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/kennis-onderzoeken/uwv-monitor-arbeidsparticipatie-2018.aspx>.

5

<https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/werkgeversgedrag-werving-en-behoud-van-personeel.aspx>.

6

TNO (2018). *Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden

7

WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>.

8

Echteld, P. van et al. (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Box 1

Businesscase van IHW: Iedereen laten doen waar hij of zij goed in is

Organisaties zijn op zoek naar medewerkers die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de doelstelling van de onderneming of instelling. Zonder die toegevoegde waarde is het niet realistisch om te verwachten dat iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt daar duurzaam aan de slag kan blijven. Een reguliere arbeidsorganisatie heeft werkverschaffing niet als primair doel. Met IHW 2.0 wordt vooraf duidelijk wat de toegevoegde waarde kan zijn van de inzet van de nieuwe medewerkers voor de organisatie en voor de collega's op de werkvloer. Dit inzicht kan in belangrijke mate bijdragen aan het noodzakelijke draagvlak voor de acceptatie van collega's die (vooralsnog) anders inzetbaar zijn dan gebruikelijk is op de afdeling. Naast advies over geschikt werk in een geschikte werkomgeving levert de IHW-methodiek ook een basis voor advies over introductie, inwerken, opleiding, leiding, begeleiding en coaching van nieuwkomers en zittend personeel.

Over een reeks van jaren rapporteert telkens een substantieel deel van de werknemers in Nederland, ruim 30%, werkzaamheden te verrichten onder zijn of haar niveau van kennis en vaardigheden⁹. In de afgelopen jaren hebben ruim 250 organisaties in zeer diverse branches en sectoren gebruikgemaakt van het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie van UWV. Daarbij werd vrijwel altijd geschikt werk voor werkzoekenden met weinig opleiding en een arbeidsbeperking aangetroffen, in de vorm van allerlei ondersteunende werkzaamheden die dagelijks werden uitgevoerd door medewerkers die daarvoor overgekwalficeerd waren. Het gaat dan om de meest uiteenlopende bedrijven in de industrie (hout, voedingsmiddelen, metaal, chemie, et cetera), maar ook in de horeca en recreatie, groothandel en retail, schoonmaak,

garages, beveiliging, zorg, overheid en onderwijs.

Het af en toe uitvoeren van werkzaamheden waarvoor iemand overgekwalficeerd is, werk onder het eigen beroepsniveau, hoeft geen probleem te zijn. Het kan helpen om de zinnen te verzetten en een welkome onderbreking zijn van intensief werk dat wél een volledig beroep doet op iemands kennen en kunnen. Afwisseling kan ook eenzijdige mentale belasting of belasting van houdings- en bewegingsapparaat doorbreken en zorgen voor contactmomenten met collega's. Maar geregeld taken uitvoeren waarvoor iemands kwalificatie niet vereist is, is weinig uitdagend voor die medewerker en bedrijfsmatig eigenlijk geen verantwoorde keuze. Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt zou de arbeidsdeling primair gericht moeten zijn op de efficiënte inzet van medewerkers via een adequate functiedifferentiatie, gekoppeld aan een optimale loondifferentiatie. Anders geformuleerd: door iedereen te laten doen waar hij of zij goed in is, wordt ook voorkomen dat mensen geregeld werkzaamheden uitvoeren waarvoor ze te duur zijn. Dit uitgangspunt voor arbeidsdeling, ook wel bekend als het Babbage-principe, is ook de basis voor de businesscase van IHW 2.0:

'That the master manufacturer, by dividing the work to be executed into different processes, each requiring different degrees of skill and force, can purchase exactly that precise quantity of both which is necessary for each process; whereas, if the whole work were executed by one workman, that person must possess sufficient skill to perform the most difficult, and sufficient strength to execute the most laborious, of the operations into which the art is divided.' (Charles Babbage, eerste uitgave 1832¹⁰).

9

TNO (2010–2018). *NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*. www.monitorarbeid.tno.nl.

10

Babbage, C. (2009). *On the Economy of Machinery and Manufactures*, pp. 137-138. Cambridge: Cambridge University Press.

11

<https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/kennis/kennisbank/item/haal-de-druk-van-de-klas-whitepaper>.

Vanuit dit bedrijfseconomisch perspectief is het toch wel opmerkelijk dat organisaties geneigd zijn vooral hooggekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden, en er kennelijk structureel een latent potentieel aan talent tot dusver onbenut blijft. In het basisonderwijs bijvoorbeeld

voeren leerkrachten en directie geregeld tal van facilitaire taken uit¹¹. In zorginstellingen wordt naar schatting ruim een kwart van de gewerkte uren van vakkrachten besteed aan werkzaamheden waarvoor geen zorgkwalificatie vereist is.

IHW 2.0 op hoofdlijnen

IHW 2.0 voorziet in zowel een diagnose van de bedrijfssituatie als een advies op maat. De diagnosefase van IHW 2.0 bestaat uit een analyse van de organisatie als geheel, de conceptuele bedrijfsanalyse, en daarop aansluitend een analyse van de werkprocessen binnen afzonderlijke afdelingen, de operationele arbeidsanalyse. Beide vormen van analyse leveren informatie op die nodig is om voorstellen te ontwikkelen voor herverdeling van taken, het herontwerp van werk. Deze voorstellen komen tot stand in samenspraak met de betrokken medewerkers en leidinggevenden, en worden beschreven in de vorm van scenario's. Per scenario worden de randvoorwaarden voor realisering benoemd, onder andere voor begeleiding, inwerken, training en opleiding, net als de gevolgen voor de huidige medewerkers. Tot de externe randvoorwaarden behoren ook de beschikbaarheid van geschikte kandidaten in de regio en de arrangementen die UWV, gemeenten en SW-bedrijven hanteren. Er kan een globale indicatie worden gegeven van kosten en baten, en voor- en nadelen per scenario. Het advies aan de werkgever bevat ook een voorstel voor implementatie.

Conceptuele bedrijfsanalyse

Met de conceptuele bedrijfsanalyse wordt in kaart gebracht hoe het bedrijf of de instelling zijn organisatiedoelstellingen probeert te realiseren, onder welke voorwaarden dat plaatsvindt en welke knelpunten en behoeften op personeelsgebied daarbij aan het licht komen.

De personeelsbezetting en de inzetbaarheid van het personeel staan centraal in deze analyse. Bij de bezetting gaat het om instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Hoe trek je nieuwe medewerkers aan in de huidige krappe arbeidsmarkt, hoe kunnen de huidige medewerkers zich verder ontwikkelen in hun vak; hoe te reageren op verloop en hoe te anticiperen op verminderde belastbaarheid of het aanstaande vertrek van veel oudere medewerkers? Bij de inzetbaarheid gaat het om de kwalificatie of de medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor de uitvoering van hun taken, en ook voor die van morgen. Het gaat ook om de balans belasting-belastbaarheid, de balans werk-privé, ervaren werkdruk en ziekteverzuim. Ten slotte gaat het om de motivatie van de medewerkers, hoe die te binden aan de organisatie in een arbeidsmarkt die steeds meer alternatieven biedt.

De meeste bedrijven en instellingen worden geconfronteerd met meerdere knelpunten op personeelsgebied en hebben daarvoor ook al eigen oplossingen bedacht. Het is van belang om aan te sluiten bij hun specifieke behoeften op personeelsgebied, rekening houdend met wat daar al in gang gezet is aan ontwikkelingen, en met de regionale context voor ogen. De conceptuele bedrijfsanalyse resulteert in een vraagstelling: waaraan heeft de organisatie behoefte op personeelsgebied? Soms kan reguliere dienstverlening – voorlichting, advies, vacaturevervulling vanuit werkzoekendenbestanden – al een adequaat antwoord bieden. Als innovatieve oplossingen geboden zijn, waarbij de organisatie bereid is veranderingen aan te brengen in de bestaande werkverdeling en werkcontext, dan is de vervolgstap van IHW aan de orde: operationele arbeidsanalyse.

Operationele arbeidsanalyse

Uit de conceptuele bedrijfsanalyse is naar voren gekomen in welke bedrijfsonderdelen een nadere analyse van werkprocessen en werkcontext zal worden uitgevoerd. Ook is dan bekend welke problematiek daar speelt op het gebied van personeelsbezetting en/of inzetbaarheid van de huidige medewerkers. Operationele arbeidsanalyse richt zich op werkprocessen in de hele organisatie, of op specifieke onderdelen daarvan. Voor welke personele knelpunten kan, na herschikking van taken en/of functies, door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een (deel)oplossing worden gevonden?

Met behulp van observaties en interviews met medewerkers en leidinggevendenden wordt de huidige werksituatie in kaart gebracht. Welke taken worden er uitgevoerd, wanneer, in welke functie en binnen welk werkproces? Welke relevante aspecten van de fysieke en sociale omgeving spelen daarbij een rol? Welke kennis en vaardigheden zijn vereist? Wat zijn de belastende factoren? Ook wordt met de medewerkers besproken waardoor volgens hen knelpunten in de huidige werksituatie zijn ontstaan en welke oplossingen zij zelf zien. Welke taken willen ze liever niet of in mindere mate uitvoeren? Welke taken willen ze per se zelf blijven uitvoeren of nog meer dan nu al het geval is? Welke taken zouden ze er graag bij krijgen?

De bevindingen worden beschreven en ter validering in concept voorgelegd aan de geïnterviewden. Na eventuele aanvulling en correctie worden de bevindingen gebruikt in de volgende fase, het herontwerp van werk.

Herontwerp van werk

De uitkomsten van de operationele arbeidsanalyse worden vertaald in een of meerdere voorstellen om per afdeling, of over afdelingen heen, het werk anders te gaan organiseren. Het herontwerp van werk heeft primair tot doel om een oplossing te bieden voor de vraagstelling die naar voren kwam in de conceptuele bedrijfsanalyse. Het herontwerp wordt mede afgestemd op de ervaren knelpunten van medewerkers en leidinggevendenden, en hun wensen en suggesties.

IHW 2.0 gaat uit van participatief herontwerp. De ideeën voor een andere verdeling van taken en de inschakeling van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt voor ondersteunende taken worden eerst besproken met medewerkers en leidinggevendenden. Hun betrokkenheid in deze fase is medebepalend voor het draagvlak voor de implementatie van oplossingen die uiteindelijk door de directie worden gekozen.

Daarna worden de definitieve voorstellen voor herontwerp geformuleerd, in de vorm van een of meer scenario's. Per scenario wordt aangegeven wat de implicaties zijn voor het huidige personeel, zoals veranderingen in hun eigen takenpakket en de dagelijkse omgang met en de begeleiding van nieuwe collega's. Ook worden de randvoorwaarden geformuleerd om het herontwerp te realiseren. Het kan gaan om interne randvoorwaarden zoals acceptatie en draagvlak bij de huidige medewerkers, maar ook voldoende tijd voor inwerken en begeleiden van nieuwe collega's. Externe randvoorwaarden hebben onder andere betrekking op de samenstelling van de groep werkzoekenden bij UWV, gemeenten, SW-bedrijven en onderwijsinstellingen. Verder ook op de inzet van arrangementen ter ondersteuning en subsidiëring door deze partijen. Per scenario kan een globale inschatting worden gemaakt van kosten en baten, en worden de verwachte voordelen en eventuele nadelen benoemd. De uitkomsten van het herontwerp worden vervat in een adviesrapport aan de werkgever, dat wordt afgesloten met een voorstel voor implementatie (wie doet wat, wanneer, met welke bevoegdheden, verantwoordelijkheden, mensen en middelen).

IHW 2.0 toegepast

De dienstverlening van gemeenten en UWV aan werkgevers maakt een transitie door van een vooral aanbodgerichte naar een steeds meer vraaggerichte insteek. IHW 2.0 sluit daar naadloos op aan. IHW 2.0 is bijvoorbeeld met succes toegepast bij het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie van UWV in de zorg¹². In die sector staat 'anders werken' hoog op de agenda om voor een brede groep werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt geschikt werk te organiseren, en daarmee ook de werkdruk van de huidige zorgmedewerkers te verlichten¹³.

Een voorbeeld uit een heel andere setting is de toepassing in het onderwijsproces bij een universiteit. Uit de conceptuele bedrijfsanalyse die is uitgevoerd bij deze universiteit kwamen als belangrijkste personeelsproblemen naar voren dat docenten hoge werkdruk en een hoge administratieve last ervaren. De organisatie wilde verkennen of de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan helpen om de ervaren werkdruk van de docenten te verminderen, en committeerde zich aan het plan van aanpak voor de arbeidsanalyse. Door deze vraaggerichte benadering lag de focus op het onderwijsproces, en niet op de staf- en ondersteunende diensten (zoals vaak bij initiatieven voor de uitvoering van de banenafpraak op universiteiten).

Het onderwijsproces is geanalyseerd door het bestuderen van onderwijsrichtlijnen en interviews met het management en docenten. In het onderwijsproces volgen jaarlijks zes onderwijsblokken elkaar op, lopen vijf onderwijsblokken parallel aan elkaar en lopen vaardigheidstrainingen parallel hieraan. Daarna zijn de taken rondom de onderwijsblokken (voorbereiding, uitvoering en examinering) in kaart gebracht. Per taak is een inschatting gemaakt van de complexiteit, de vereiste vakkennis en competenties, en de benodigde tijd. Op basis hiervan is beoordeeld in hoeverre de taken geschikt zijn voor herverdeling en wat dit zou kunnen opleveren in termen van werkdrukreductie van docenten of van kwaliteitsverbetering. Tussentijdse bevindingen zijn teruggekoppeld en besproken met de betrokken docenten in een tweetal groepssessies. In de terugkoppelingsbijeenkomsten gaven de docenten aan positief te staan tegenover een ondersteunend team.

12

Intentieverklaring *Werken in Zorg en Welzijn*,
<https://www.nieuwsszw.nl/mensen-met-afstand-tot-de-arbeidsmarkt-aan-de-slag-in-de-zorg/>.

13

<https://wspgrootamsterdam.nl/werkzaam/brede-aanpak-zorg/werkzaam-4/radar/>.

Bedrijfsadvies

Op basis van de resultaten van de arbeidsanalyse is een herontwerp ontwikkeld, dat het mogelijk maakt om het werk zo te organiseren dat docenten ontlast worden en de onderwijskwaliteit verbeterd kan worden door de inzet van mensen die nu nog niet kunnen participeren. Het advies is om taken van administratieve aard waarvoor geen specifieke vakkennis en/of opleiding nodig is, toe te delen aan een ondersteunend team. De omvang van de werkzaamheden van het team bedraagt naar schatting in aanvang ongeveer twee fte's. Het team zou ingericht kunnen worden op basis van een zogenaamd mixed-people concept. Daarbij wordt een fte ingevuld door een 'reguliere' coördinator (dit zou bijvoorbeeld ook een re-integrerende medewerker kunnen zijn). Deze coördinator wordt verantwoordelijk voor de kwalitatieve borging, de procesbewaking, de directe contacten met de docenten en de begeleiding van de medewerkers uit de doelgroep voor de banenafpraak. De andere fte kan worden ingevuld door bijvoorbeeld twee consciëntieuze en computervaardige kandidaten vanuit de doelgroep voor de banenafpraak. Zij worden verantwoordelijk voor de uitvoerende ondersteunende en administratieve werkzaamheden.

Voorbeeld van taken voor het onderwijsondersteunende team:

- opmaken en uploaden van de studenten- en docentenhandleiding;
- verzamelen en plaatsen van diverse links naar referenties op de studentenportal;
- opvragen en uploaden op de studentenportal van hand-outs en presentaties;
- verwerken van de aanwezigheidsregistratie;
- controleren of studenten opdrachten hebben geüpload en de opdrachten op vaste criteria controleren;
- ophalen van gemaakte toetsen bij Bureau Onderwijs, verwijderen nietjes, sorteren toetsvragen, verdelen toetsvragen over docenten, verzamelen van toetsvragen en opnieuw samenvoegen per student voor inzage;
- opmaken Excel-bestand conform toetsplan;
- invoeren deelresultaten in Excel-bestand voor de berekening van toetsresultaten;
- invoeren van toetsresultaten;
- inplannen van studenten voor de toetsinzage.

Werkgevers beter begrijpen

Gemeenten, sociale partners en UWV hebben opdracht om gezamenlijk vorm te geven aan het arbeidsmarktbeleid in de 35 arbeidsmarktregio's die Nederland telt. UWV zorgt daarbij voor regionale arbeidsmarktinformatie en sectorale arbeidsmarktanalyses. UWV wil voor werkgevers een strategische partner op hr-gebied zijn. Voor adequate advisering is het nodig om de vragen en behoeftes van werkgevers, en de problemen en knelpunten waarmee zij te maken hebben, nog beter in kaart te brengen en te begrijpen. In de nieuwe UWV Kennisagenda 2020-2021 is deze onderzoeksbehoefte onder het thema Werkgevers beter begrijpen opgenomen¹⁴. De doorontwikkeling van IHW 1.0 naar IWH 2.0 loopt daar alvast op vooruit. Voor de professionals van UWV en gemeenten die als strategisch gesprekspartner voor werkgevers op hr-gebied willen fungeren, heeft CIAO de modulaire leergang Inclusieve arbeidsorganisatie ontwikkeld¹⁵.

14

UWV legt in de UWV Kennisagenda vast welke kennis en onderzoek nodig zijn om de dienstverlening te verbeteren en een deskundige en efficiënte uitvoering van de werknemersverzekeringen te waarborgen. De nieuwe UWV Kennisagenda 2020-2021 is te vinden op [uwv.nl/kennis](https://www.uwv.nl/kennis).

15

<https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/kennis/opleiding-en-training>.

Colofon

Uitgave

UWV Strategie, Beleid en Kenniscentrum

Postadres

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Inlichtingen

henny.mulders@uwv.nl

Auteurs

Henny Mulders (UWV en CIAO)

Gemma van Ruitenbeek (CIAO)

Fred Zijlstra (CIAO)

Volg ons



© UWV 2020

Bronvermelding is verplicht. De informatie in het UWV Kennisverslag (UKV) is aangedragen vanuit de kennisoptiek en betreft dus niet een verantwoording of een weergave van ingenomen beleidsstandpunten van UWV.

De kennispublicaties van UWV hebben betrekking op vier gebieden. Deze kennen een eigen kleurcodering. Zo kunt u snel zien op welk gebied een publicatie betrekking heeft:

ontwikkelingen in de sociale zekerheid

verder professionaliseren van de dienstverlening

arbeidsmarkt en arbeidsparticipatie

financiële aspecten van de sociale zekerheid

