



CIAO!

Uw kennispartner voor inclusie & duurzame inzetbaarheid

27 november 2025



Maastricht University





Rowena Sas

1-3 2010 – 1-10-2018* afdelingsassistent
Slotervaartziekenhuis

1-12-2018-heden afdelingsassistent
afdeling Geriatrie OLVG na overname

* Faillissement Slotervaartziekenhuis

Verhaallijn

Blik terug en vooruit vanuit CIAO

Sociaal Medische Beoordeling van Arbeidsvermogen
Maart 2009

Taken voor laag-gekwificeerden: Op weg naar een parallelle arbeidsmarkt?

F.R.H. Zijlstra
Universiteit Maastricht

Inleiding

Sociaal Medische Beoordeling van Arbeidsvermogen (SMBA) is beoordelen of, en in welke mate, mensen geschikt zijn om arbeid uit te voeren. Dit is ook de kern van personeelselectie. Echter, dan gaat het doorgaans om situaties waarbij men een bestaande functie heeft waarnaar meerdere kandidaten dingen. De selectieprocedure is er op gericht om te beoordelen welke kandidaat het meest geschikt is voor de betreffende functie. Hierbij gaat het meestal om gezonde mensen, althans zonder relevante beperkingen. Het beoordelingscriterium (de maatstaf waarlangs beoordeeld wordt) wordt gevormd door de aard van de arbeid, en daarin is reeds in verdiscon dat mensen geen beperkingen hebben.

In deze notitie gaat het om het arbeidsvermogen van mensen met een beperking. In deze notitie gaat het om competitie met gezonde mensen, en zullen het in bovengenoemde selectiesituaties meestal verliezen van mensen zonder beperkingen. Daarom zouden mensen met beperkingen ook niet moeten concurreren zonder beperkingen.

In deze bijdrage zal nader op deze problematiek worden ingegaan. Het zal er gezocht moeten worden naar een manier om voor deze werknemers binnen reguliere organisaties. Dit zal een beroep doen op het arbeidsvermogen van onze samenleving. Eerst zal een schets gegeven worden van de achtergrond van de problematiek en van de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. In het tweede deel van dit paper zal worden ingegaan op de achtergrond van de bestaande theorieën en modellen. Het laatste deel zal de achterliggende vraag of bestaande theorieën en modellen (en/of modellen) toereikend zijn om als uitgangspunt te dienen voor toekomstige ontwikkelingen.

Taylor revisited: 'The right job for a man' - participative work (re)design for special need groups -

Henny Mulders and Fred Zijlstra

Introduction

In all western economies social security is being transformed from a 'passive' towards work participation. Organizations find themselves increasingly in the centre of this new social security system. 'All that are able to work, should work' is the new mantra. Organizations, however, are generally not prepared to employ people with special needs. There are two trends that prompt them to react and to anticipate, or rather: to be adaptive.

First, in the very next future (within 5 years) there will be a structural shortage of qualified personnel at the labor market, due to inevitable demographic developments. Organizations will have to develop new strategies to incorporate the growing labor market reserve that consists of job seekers who do not match the standard demands of regular jobs today, including people with special needs.

In addition, organizations will have to adapt their work processes to include ageing workers. The 'healthy worker' effect, which is the expression of a selection process that is currently experienced as 'natural' for workers in their fifties, will no longer be a valid option due to the changes in disability legislation, early retirement arrangements and pension schemes. Active participation of elderly workers, including those with chronic health problems, is inevitable to realize productivity and to guarantee our social security system in the future.

Both trends have in common that the usual solutions, dismissal of less productive workers and recruiting and selecting new personnel that fits best the companies' existing job structure and work processes, will no longer be a viable strategy.

Conclusion: both trends confront organizations with new challenges to change their work processes and job structures to make optimal use of a combination of fully qualified workers and workers with restricted abilities. In order to successfully meet these challenges organizations will have to adapt to these new external and internal labor market conditions. What is needed is a flexible and adaptive division of tasks, and appropriate ways of coordination between workers with high and less capacities to ensure a maximum organizational result (in terms of output and quality of goods and services).

One possible adaptive organizational strategy could be coined as:
PARTICIPATIVE WORK REDESIGN
This strategy will be illustrated by an example of a systematic approach to incorporate young people with disabilities in regular working organizations.

**Wanneer werk te complex wordt
voor mensen, moet je werk
minder complex organiseren.**

**OM
DENKEN**



Motto

CIAO's motto is: '*Organiseer Beter Werk voor iedereen!*'



Inclusie

+



Duurzame inzetbaarheid

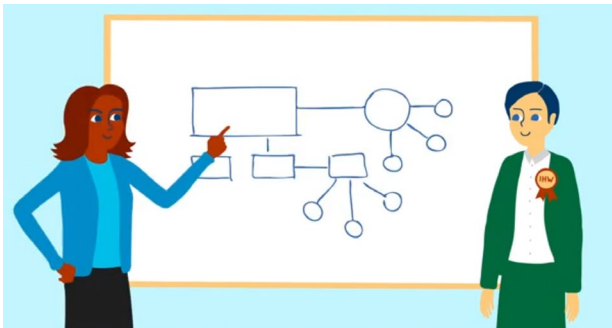


Beter werk = Duurzaam werk → Werk van goede kwaliteit:

Kenmerken van werk van goede kwaliteit:

- ✓ Het werknemers in staat stelt hun werk **gezond en veilig** uit te voeren;
- ✓ Het past bij de **kennis, vaardigheden en interesses** van werknemers;
- ✓ dat werknemers **autonomie, meesterschap (competentie) en sociale verbondenheid** ervaren;
- ✓ het voldoende mogelijkheden biedt voor verdere **ontwikkeling**.

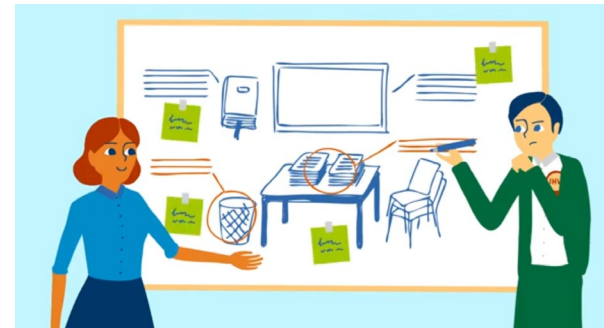
Inclusief Herontwerp van werk (IHW) en BIA in een notendop



1. Verkennen van de wens/behoefte van de organisatie.

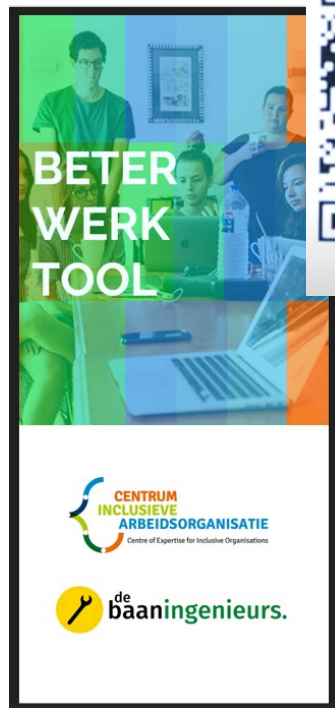


2. In kaart brengen werkprocessen en taken, wat je daarvoor moet kennen en kunnen.



3. Samen met de werknemers verkennen hoe het werk **inclusief en duurzaam** georganiseerd kan worden.

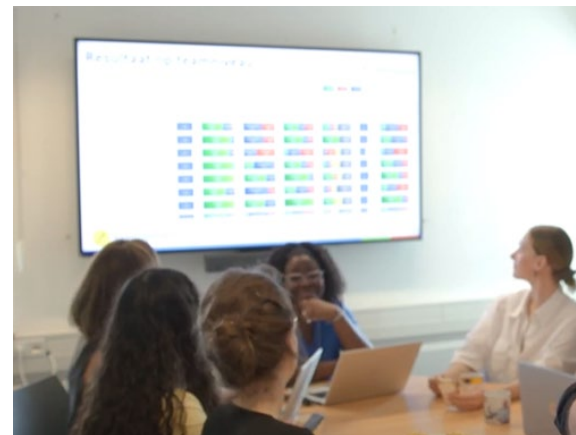
Individuele taakbeleving



- ✓ Stap 1: Takenpakket
- ✓ Stap 2: Taaktype
- ✓ Stap 3: Taakniveau
- ✓ Stap 4: Taakenergie
- ✓ Stap 5: Taakwens
- ✓ Stap 6: Taaktijd
- ✓ Stap 7: Taakherontwerp
- ✓ Stap 8: Taakoverzicht

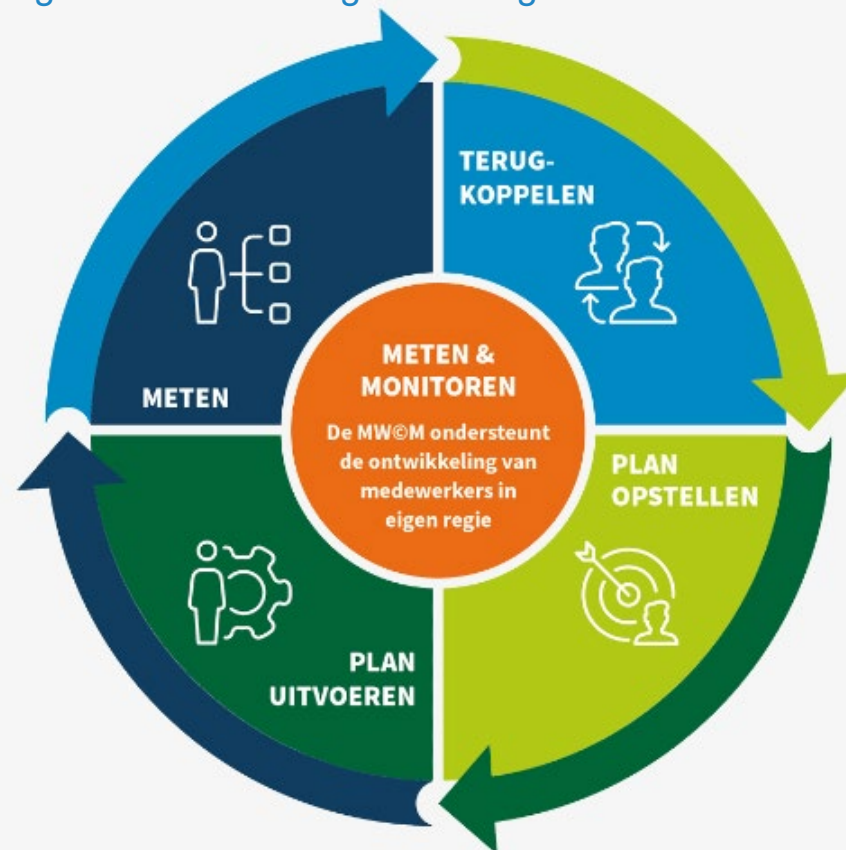
Taakbeleving op teamniveau

	Taakenergie	Taakwens	Taaktype	Taakherontwerp
Taak 1	Energiegever 94%	Meer doeBeter 38% 25% 38%	Kerntaak 94%	Ongeschied 75%
Taak 2	Energie 27% Energienemer 73%	Minder doen 75% 60% BetZo la 13% 20%	KerOnderste 13% 33% Extra taak 53%	OnMogelijk g 13% 40% Geschied 47%



Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor (MW©M)

Een hulpmiddel voor begeleiding t.b.v. ontwikkeling en nazorg



Greep uit praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek



Inclusief klimaat



Inclusief werken met
een psychische
kwetsbaarheid



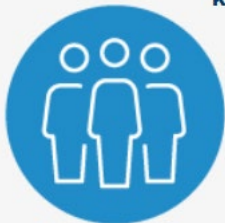
Duurzame
inzetbaarheid



Assessment &
monitoring van
werkcapaciteit en
werkplekcleren



Re-integratie zonder
grenzen



Acceptatie



Niet poetsen, maar
zorgen



De toegevoegde
waarde van de
groepsondersteuner

Focus:

- ✓ Duurzame integratie
- ✓ Re-integratie
- ✓ Preventie
- ✓ Leren en ontwikkelen

Publicaties afgelopen jaar en proefschriften

sociaalbestek

tijdschrift voor werk, inkomen en zorg

Theme inclusief samenlevens

Inclusief en duurzaam organiseren van werk kan rendabel

De uitdagingen op de arbeidsmarkt worden steeds groter. Daarom wordt vaak steeds vaker anders georganiseerd. Wat betekent dat het organiseren op de arbeidsmarkt 'criticaal knoet'? Hoe verbinden de samenlevingsricht tot duurzame oplossingen? En wat kan het effect is op de productiviteit van werk en duurzaamheid?

DOOR: Dierckx van Ruitenberg, Jansen, Jansen en Jansen van Jansen



sociaalbestek

tijdschrift voor werk, inkomen en zorg

Theme inclusief samenlevens

Digitaal hulpmiddel voor het organiseren van beter werk

De uitdaging op de arbeidsmarkt is het noodzakelijk dat organisaties voortdurend verandering ondergaan om te kunnen blijven concurreren op de arbeidsmarkt. Dit kan worden gedaan door de organisatie te digitaliseren en de organisatie te digitaliseren.

Duurzaam werk is een concept dat meer betrekking heeft op de werkvloer, en niet alleen op de werkvloer. Het is een concept dat meer betrekking heeft op de werkvloer, en niet alleen op de werkvloer. Het is een concept dat meer betrekking heeft op de werkvloer, en niet alleen op de werkvloer.

Leven en geld
Hoe kan men een baan vinden in een wereld waarin de arbeidsmarkt steeds meer wordt gedomineerd door de technologie?

Anders dan voorgaande
'leefwijzen' zijn de huidige leefwijzen anders dan voorgaande.

De twee andere belangrijke aspecten van de huidige leefwijzen zijn de twee andere belangrijke aspecten van de huidige leefwijzen.

Abstract
Gedrag & Organisatie 38.4 (2020) 364-389
https://doi.org/10.1111/gos.12411

Met het oog op de toekomst – de waarde van werk

Fred Zijlstra
Maastricht University
fred.zijlstra@maastrichtuniversity.nl
ORCID: 0000-0002-3595-9753

Samenvatting

Kwaliteit van arbeid verdient in de huidige tijd hernieuwde aandacht, en dient in het licht van de huidige tijd te worden bekeken. De ontwikkelingen en veranderingen in het gebied van arbeid en organisatie in de laatste decennia maken dit noodzakelijk met name de invoering van technologieën heeft grote gevolgen voor het welzijn van werknemers. Er zal meer nadruk moeten komen te liggen op 'fatsoenlijk werk' ('decent work'). Daarnaast moeten AKO-psychologen zich meer richten op maatschappelijke problemen, zoals het feit dat veel mensen met onvoldoende opleiding en een beperking vaak niet zelfstandig aan het werk kunnen komen. Functie(her)ontwerp kan bijdragen aan een meer gedifferentieerde arbeidsmarkt en kan een beter perspectief op werk bieden voor mensen met een beperkt vermogen tot werken.

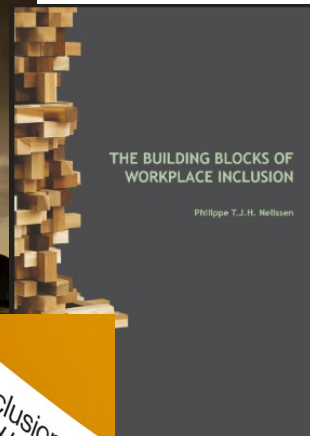
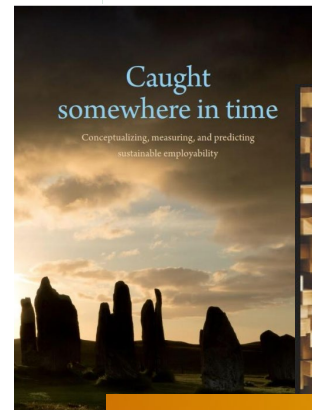
Abstract

With an eye on the future – the value of good work

Quality of work deserves more attention nowadays, and should be viewed in the light of the present time. Technologies have changed the world of work and organization significantly, with huge consequences for the well-being of employees. As a consequence, we need to review our concept of 'quality of work', including the conditions under which employees have to work, and we need to focus on 'decent work'. In addition, AKO psychologists should focus more on societal issues, like the fact that a substantial group of people has difficulties in participating in society because these individuals do not have paid work. Job (re)design can be a tool to create more differentiation in the labour market, and give more perspective for people with limited capacity to work.

364

© Fred Zijlstra

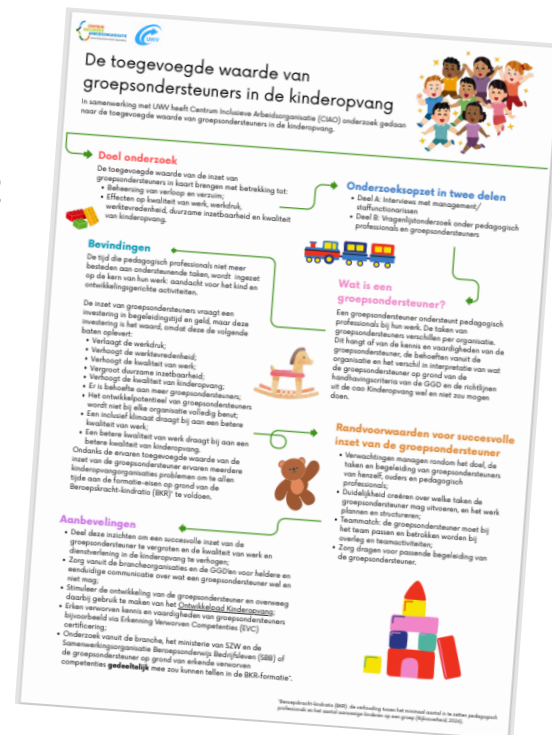




Kwalitatief rendement van inzet van ander talent in de kinderopvang

Inzet van groepsondersteuners rendert in:

- Tijdwinst van ca. 1,5 uur/week wordt geïnvesteerd in ca. 2 uur/week aan pedagogische activiteiten op.
- Verlaging werkdruk;
- Verhoging werktevredenheid;
- Verhoging kwaliteit van werk;
- Vergroting duurzame inzetbaarheid;
- Verhoging de kwaliteit van kinderopvang.



Lees meer: <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/de-toegevoegde-waarde-van-de-groepsondersteuner>

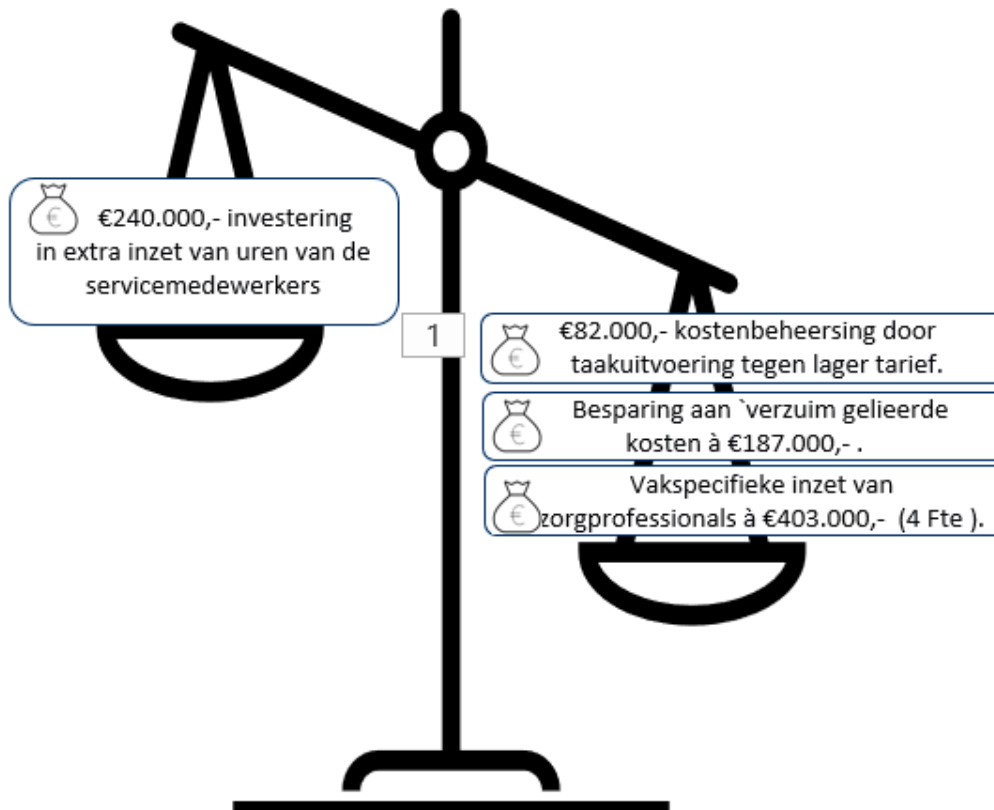


Kwantitatief rendement van inzet van ander talent in de zorg



Investering

Opbrengsten/besparing



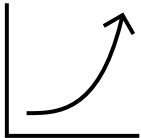


Kwalitatief en kwalitatief rendement van inzet van ander talent in de techniek



Winst voor werkvoorbereiders door de inzet van technisch ondersteuners:

- Tijdwinst per order naar schatting 1 à 2 uur → Per werkvoorbereider ca. halve tot één dag/week. Dit vertegenwoordigt ca. €100.000 op jaarbasis.



Eveneens resulterend in andere positieve effecten:

- ✓ Nieuwe projecten sneller opgepakt kunnen worden;
- ✓ Beter gebruik maken van kennis en vaardigheden;
- ✓ Kans om nieuwe dingen te leren;
- ✓ De sfeer op het werk verbeterd is.

Inclusief en duurzaam organiseren van werk rendeert

- ✓ Het is een effectieve methode voor de duurzame integratie van mensen met een ondersteuningsbehoefte;
- ✓ verhoogt de kwaliteit van werk van professionals;
- ✓ verhoogt de kwaliteit van dienstverlening;
- ✓ is kosteneffectief.

Bovendien blijkt uit de presentatie van Rob Witjes dat de wil om te veranderen van bedrijven groeit!



Ontwikkeling gaat door zowel aan vraag- als aanbodzijde

Vraag



1) Aanpassingsvermogen (73%)



2) Digitale vaardigheden (68%)



3) Communicatieve vaardigheden (67%)

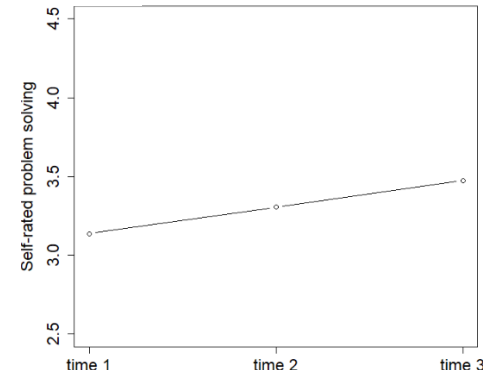
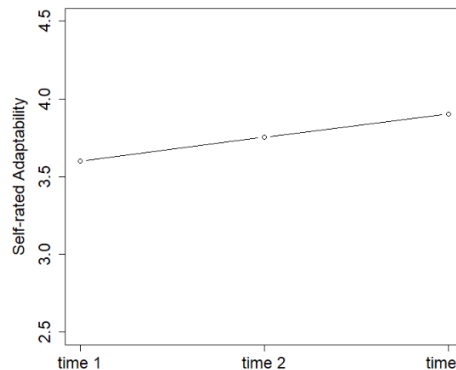


Samenwerken (67%)



Probleemoplossend vermogen (67%)

Aanbod





Deel jouw kijk of ervaring op inclusief en duurzaam organiseren met de dames die raken. Zij verwerken dit in hun scene na de pauze.

Welke belemmeringen
ervaar je bij inclusief en
duurzaam organiseren?

Welke kansen zie je
voor inclusief en
duurzaam
organiseren?

Briefjes niet vouwen!
Maak één zin
Je krijgt 2 minuten de tijd.



Scan de QR-code voor meer informatie