


Handboek **Functiecreatie**



Een werkgeversgerichte
benadering om banen te
creëren voor mensen
met een beperking

Dr. Brigitte van Lierop





voor Frans

Dank!

- Dank aan SBCM voor het op de kaart zetten van het onderwerp Functiecreatie!
- Dank aan de jobcreators Anne Smalt, Björn Schuurmans, Hans Zuidema en Judith Wopereis, voor het inbrengen van hun casuïstiek!
- Dank aan Gemma van Ruitenbeek van het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisaties van de Universiteit Maastricht, voor het meedenken over de inhoud en vormgeving van het model van Arbeidstoeleiding via Functiecreatie
- Dank aan de deelnemers aan de trainingen en projecten Functiecreatie, voor het benoemen van de issues uit de dagelijkse praktijk!
- Dank aan Ivo, voor het lezen!

Handboek Functiecreatie

Een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking

Dr. Brigitte van Lierop

Tweede druk, Juni 2016 © 2016 DISWORKS

ISBN/EAN: 978-90-822999-0-8

NUR 807

Alle rechten voorbehouden.

Mits de bronvermelding correct is, mag deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DISWORKS. Een correcte bronvermelding bevat in ieder geval een duidelijke vermelding van organisatienaam en naam en jaartal van uitgave.



Dit boek gaat over werk, over werkgevers en werknemers en over de mogelijkheden om met elkaar optimaal te presteren.

Het gaat over werk en werknemers en de match tussen beiden. Over werknemers met een beperking die nu nog geen deel uitmaken van de reguliere arbeidsmarkt.

Ze kunnen werken, er zijn alleen geen functies meer waar ze in passen. Ze krijgen niet de kans om te werken naar vermogen.



Handboek



Functiecreatie

Een werkgeversgerichte
benadering om banen te
creëren voor mensen
met een beperking

Dr. Brigitte van Lierop

Inhoudsopgave

Vooraf	10
Functiecreatie	12
Het begin	17
En nu	19
Functiecreatie: de basisgedachte	20
1911	21
Kwaliteit van Arbeid	22
Van model naar functies	24
Het nieuwe werken	25
De betekenis van het nieuwe werk voor de beroepsbevolking	25
Over kwaliteit van arbeid en mensen met beperkingen	26
Het vergroten van de kansen op werk voor mensen met een beperking	28
Functiecreatie	29
Functiecreatie: voor wie?	30
Mensen met een beperking	31
ICF model	32
Mensen met een beperking en de doelgroep voor Functiecreatie	33
Een studie bij 11.000 werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt	34
Een indeling in vijf	37
Wat doen ze om succesvol te zijn?	41
Job Carving	44
Er is een vacature	46
Het afsplitsen van taken bij het zittend personeel passend bij een specifieke kandidaat	48
Een combinatie	49
Vertrouwen	49
Proefperiode	49
Functiecreatie: Stap voor Stap	50
Geschikte werkgevers	52
Het contact leggen	53
Besluitvorming op beslisniveau	54
Een eerste oriënterend gesprek	54
Zenden en vakjargon	56
En dan	56

Draagvlak creëren	57
Een duidelijke boodschap	58
Een pilot	59
Tenslotte	59
Afdelingen kiezen	60
Quick Scan	61
Vorbereiding Quick Scan	61
Uitvoering Quick Scan	63
Gesprek met leidinggevende	64
Gesprekken met medewerkers	67
Observaties	67
Voorsorteren doelgroep	70
Bedrijfsadvies	73
Het kan	76
Besluit nemen over plaatsing	76
Plaatsing	79
Vorbereiding op plaatsing	80
Plaatsing	81
Variaties op een thema	82
Het psychologische effect	83
De business case	84
Enkele voorbeelden van business Cases	87
Tenslotte	91
Cultuur, Besluitvorming en Functiecreatie	92
Verschillende typen organisatieculturen	94
Veranderingsbereidheid	96
Veranderingsbereidheid en organisatiecultuur	98
Besluitvorming, Functiecreatie en Cultuur	100
Wat weerhoudt organisaties van veranderingen?	101
Functiecreatie en de arbeidstoeleider	102
Het proces van arbeidstoeleiding via Functiecreatie	106
Epiloog	109
Literatuur	110
Over de auteur	112



Dit boek gaat over werk, over werkgevers en werknemers en over de mogelijkheden om met elkaar optimaal te presteren. Het gaat over werk en werknemers en de match tussen beiden. Over werknemers met een beperking die nu nog geen deel uitmaken van de reguliere arbeidsmarkt. Ze kunnen werken, er zijn alleen geen functies meer waar ze in passen. Ze krijgen niet de kans om te werken naar vermogen.

Een groeiend aantal werkgevers herkent deze trend. Die werkgevers zien tegelijkertijd bij het eigen personeel een toenemende werkdruk en kiest er voor om de mogelijkheden te onderzoeken of het anders kan. Of het bestaande werk anders kan worden ingericht. Zodat het reeds aanwezige personeel in hun kracht kan worden gezet en er tegelijkertijd duurzame functies worden gerealiseerd voor die groeiende groep mensen met een beperking die nu buiten de arbeidsmarkt staat.

Dat blijkt mogelijk. Er zijn in de afgelopen jaren duurzame banen gecreëerd voor deze groep mensen. De duurzaamheid komt omdat het altijd gaat om bestaand werk; werk dat voor de werkgever van waarde is. En, als het van toegevoegde waarde is, betekent het ook dat de werkgever de 'business case' er van ziet. Dat maakt dat de methode Functiecreatie, zoals deze in dit handboek wordt beschreven, succesvol is en daadwerkelijk bijdraagt aan het vergroten van de kansen op duurzaam werk voor diegenen die graag willen werken.

Vooraf

Het anders inrichten van bestaand werk kent een naam: functiedifferentiatie. Binnen een bedrijf of organisatie wordt het werk anders verdeeld, zodat zoveel mogelijk medewerkers op hun eigen niveau tot hun recht komen. Denk aan de specialist, de oogarts en de huisarts die taken hebben afgestoten en doorgeschoven naar de specialistisch verpleegkundige, de optometrist en de doktersassistent.

We doen hetzelfde. Het verschil is dat het afsplitsen van taken leidt tot een nieuwe functie die past bij de mensen die nu buiten de reguliere arbeidsmarkt staan. En het is daarom waarom we het een speciale naam geven: Functiecreatie.

Iedere werkgever die wil werken aan een inclusieve arbeidsorganisatie kan gebruik maken van deze methode. Het vraagt wel om een extra inspanning. Omdat er dingen veranderen en veranderingen altijd gepaard gaan met extra inspanningen. Over de veranderingen die te maken hebben met Functiecreatie schrijven we in dit handboek. Ieder hoofdstuk in dit handboek vertelt een deel van het verhaal dat nodig is om het geheel van functiecreatie te kunnen begrijpen, te kunnen uitvoeren en te weten waarmee rekening te houden bij de uitvoering. We houden ons aan dat wat te maken heeft met het onderwerp. Dat de wereld om ons heen voortdurend verandert, leidt ons niet af van waar het hier om gaat: het zorgen dat mensen met een beperking die kunnen werken de kans weer krijgen om te werken naar hun vermogen.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die aan de slag wil met het creëren van kansen voor mensen met een beperking die nu buiten de arbeidsmarkt staan en die dat wil doen door het anders inrichten van bestaand werk. We wensen u veel leesplezier.

Brigitte van Lierop
Mede namens Frans





In de afgelopen jaren zijn functies in bedrijven steeds complexer geworden. Werkgevers hadden er baat bij om zoveel mogelijk taken door dezelfde personen te laten uitvoeren; dat vergroot de flexibiliteit en inzetbaarheid van personeel. Werknemers hadden hier ook baat bij; zij vroegen om meer verantwoordelijkheid, meer afwisseling, meer contact met anderen, meer uitdagend werk.

Functiecreatie

Functies werden derhalve steeds meer ingericht op basis van deze complexiteit en ook functie-eisen groeiden hierin mee: werknemers moesten steeds meer voldoen aan hogere opleidingseisen om een functie te kunnen vervullen.

De complexiteit van de functies zorgt er tegelijkertijd voor dat werkgevers te maken hebben met veel duur personeel. En dat zij voortdurend op zoek moeten naar werknemers die voldoen aan de hoge functie-eisen. Dat blijkt niet altijd even gemakkelijk, zeker in de procesindustrie, de zorg en de metaal zien we tekorten aan geschoold personeel ontstaan.

Er is personeel beschikbaar dat niet voldoet aan de hoge functie-eisen. Dat is de groeiende groep werknemers die voorheen goed kon meedraaien in bedrijven, maar nu niet meer meekunnen, die buiten de arbeidsmarkt is komen te staan en meestal alleen nog terecht kan in beschutte werkomgevingen. Bedrijven zijn echter niet gebaat bij werknemers die niet meekunnen, dat gaat ten koste van de productie en dat heeft weer invloed op de winst- en verliesrekening van het bedrijf. Inmiddels weten we dat deze werknemers wel meekunnen als ze werk uitvoeren dat bij hen past. En dat werk is veelal onderdeel geworden van de complexe functies van het geschoolde personeel.

Om kansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het nodig om de complexiteit van het werk aan te pakken. Dit is de conclusie van onderzoekers van Universiteit Maastricht en Kenniscentrum UWV*. Ten tijde van hun conclusie zijn alleen individuele benaderingen als Job Carving en de methode Maakwerk beschikbaar. De onderzoekers van de Universiteit Maastricht en Kenniscentrum UWV zijn van mening dat een structurele benadering noodzakelijk is. Er is een groot aantal mensen 'met een afstand tot de arbeidsmarkt' dat is aangewezen op eenvoudig werk. Als dat niet meer bestaat kan dat ontworpen worden door herschikking van de activiteiten in de bedrijfsprocessen: functiedifferentiatie.

De Universiteit Maastricht en Kenniscentrum UWV zien de toepassing van functiedifferentiatie als de opening om banen te creëren voor mensen met een beperking, die nu niet meekunnen op de reguliere arbeidsmarkt. Door functies te differentiëren naar niveau kunnen tevens de kwaliteiten van de zittende medewerkers optimaal benut worden. Met deze structurele aanpak ontstaan 'Inclusieve Arbeidsorganisaties', waarin de diversiteit aan talenten optimaal benut kan worden.

* Zie referenties: Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011; Mulders & Zijlstra, 2009; Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2009; 2012

Dit principe van functiedifferentiatie heeft de basis gelegd voor de ontwikkeling van de methodieken 'Inclusief Herontwerp van Werk'' door de Universiteit Maastricht en UWV, en de ontwikkeling van 'Functiecreatie' door Disworks''. Deze methoden kennen een aantal overeenkomsten. In beide benaderingen is het ontwikkelen van draagvlak binnen de organisatie een belangrijke eerste stap. En in beide methoden vormt het speuren naar elementaire taken in de vorm van een arbeidsanalyse (IHW) of een Quick Scan (Functiecreatie) een belangrijke basis voor het organiseren van banen voor de doelgroep.

- In de vervolgstap van IHW, het participatief herontwerp, wordt in samenspraak met betrokken afdeling onderzocht welke elementaire taken herschikt zouden kunnen worden, en onder welke randvoorwaarden.
- In de Quick Scan ligt het accent op het in kaart brengen van de meerwaarde van de herverdeling van taken voor de medewerkers, de afdeling en de organisatie.

In beide methoden vormt na de besluitvorming over de integratie van mensen uit de doelgroep, de match tussen het gecreëerde werk en de kandidaat uit de doelgroep een belangrijke vervolgstap.

Voor een succesvolle integratie benadrukken beide methoden het belang van een heldere communicatie binnen de organisatie over het doel en meerwaarde van de integratie van mensen uit de doelgroep. Ook het belang van een tweedeling in begeleiding tussen de dagelijkse werkbegeleiding van de collega-medewerker en de meer professionele persoonlijke begeleiding door de jobcoach wordt aan de orde gesteld. En, tenslotte beschrijven de methode Functiecreatie en de methode IHW het belang van het opnemen van de nieuw gecreëerde banen in de bestaande structuur, zodat ze vervolgens in alle opzichten onderdeel uit gaan maken van het regulier HRM-beleid in de organisatie. Dat is ook conform de principes van een goed Disability Management beleid.

Disability management is een pro-actief organisatiebeleid, waarbij zo goed mogelijk wordt ingespeeld op de mogelijkheden van werknemers met beperkingen die uitgevallen zijn of van werknemers die ten gevolge van gezondheidsbeperkingen dreigen uit te vallen, teneinde de impact van deze beperkingen te minimaliseren, waardoor werknemers behouden blijven voor het arbeidsproces.

* IHW - zie referentie: Van Ruitenbeek e.a., 2011; 2013

** Zie referentie: Nijhuis, 2011

Dit handboek beschrijft de methode Functiecreatie, voortkomend uit een jarenlange praktijkervaring gericht op het creëren van banen bij werkgevers voor die mensen die nu niet in staat zijn om deel te nemen aan de reguliere arbeidsmarkt. De focus bij Functiecreatie ligt, zoals aangegeven, op het creëren van een win – win situatie en deze in beeld te brengen. De nadruk op het streven naar een positieve business case komt voort uit de praktijkervaringen die zijn opgedaan in de afgelopen jaren. De financiële factor speelt bij bedrijven een cruciale rol in hun bereidheid om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen. Dat blijkt uit de vele scans die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en de successen die eruit voort zijn gekomen. Het blijkt ook uit onderzoek, van Panteia* in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het financiële rendement blijkt van doorslaggevende betekenis in de besluitvorming om werknemers met een arbeidsbeperking te werven.

Het is om die reden dat de impact van de veranderingen in de takenpakketten ruim aandacht krijgt. Het gaat dan met name om kwalitatieve aspecten als de betekenis van de verandering voor het zittend personeel en het vaststellen van de kwalitatieve en kwantitatieve waarde voor de werkgever als het werk anders wordt ingericht. Beide aspecten vormen onderdeel van deze methode en zijn gericht op het creëren van een win – win situatie; voor de werkgever en voor degeene die weer kan deelnemen aan de reguliere arbeidsmarkt.

Deze manier van naar het werk kijken, vraagt een andere blik van de werkgever. Enerzijds vraagt het van de werkgever dat deze open staat om mensen die nu buiten het reguliere arbeidsproces staan, de mogelijkheid te geven om er deel van uit te gaan maken. Anderzijds vraagt het van de werkgever dat zij op een andere manier naar hun eigen werk en hun werkprocessen gaan kijken.

Wellicht, als zij het werk anders inrichten, kunnen ze:

- met gelijkblijvende kosten een groter rendement realiseren
- het ouderenbeleid op een realistische wijze vormgeven
- hetzelfde werk blijven doen met minder geschoold personeel en lagere kosten

Panteia: Pilots Werken naar Vermogen

In deze studie worden werkgevers gevraagd om deel te nemen aan een pilot om kansen te creëren voor de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het financiële rendement van werknemers met een arbeidsbeperking blijkt van doorslaggevende betekenis in de beslissing voor deelname. Kleine bedrijven hebben minder ruimte om de kosten en risico's van het werken met mensen die een arbeidsbeperking hebben, binnen hun begroting op te vangen. In deze studie geven ze aan uit financiële overwegingen niet mee te doen aan een pilot om mensen uit deze doelgroep te werven.

Bij de meeste grote bedrijven zijn financiële factoren voorafgaand aan de pilot minder expliciet een 'bottleneck' voor deelname. De bedrijven willen via de pilot juist ervaring opdoen met kosten en baten. Echter bij de beslissing om de dienstbetrekking na de pilot al dan niet voort te zetten, spelen financiële overwegingen alsnog de hoofdrol. Waarbij tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat wanneer de beslisser in de organisatie een betrokkenheid heeft met het thema, dit eveneens van doorslaggevende betekenis kan zijn.

* Panteia (2013). Pilots werken naar vermogen. Een samenvattend rapport.



Het begin

Het begint allemaal met succesvolle verhalen. Hoe meer succesvolle verhalen, hoe meer de praktijk laat zien dat de ontwikkelde methode daadwerkelijk van toegevoegde waarde is om meer kansen op werk te realiseren voor mensen met een beperking.

Een succesvol verhaal*

Het bedrijf

De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van een grote stad werkt aan opdrachten van het college van B&W op het terrein van sociale zaken, onderwijs, cultuur, sport, welzijn, jeugd en maatschappelijk vastgoed. De afdeling Ontwikkeling bundelt het beleid en de projecten op een aantal van deze terreinen. De afdeling Ontwikkeling telt circa 150 medewerkers en bestaat uit zes teams.

Wat speelt

De afdeling Ontwikkeling is gericht op het ontwikkelen van beleid. De secretaresses van de afdeling ondersteunen de beleidsontwikkelaars met allerlei taken. Ze zijn flink overbelast en lopen achter met een aantal belangrijke taken. Er is behoefte aan een extra secretaresse.

Een analyse

- Bij in het kaart brengen van de bestaande taken van de secretaresses blijkt een deel van hun takenpakket te bestaan uit werkzaamheden waarvoor geen scholing of opleiding nodig is. Met name het printen en kopiëren van beleidsstukken, het brengen van stukken naar andere locaties en het klaarzetten van vergaderruimtes zijn taken die naar alle waarschijnlijkheid door een medewerker met een arbeidsbeperking kunnen worden uitgevoerd.
- In totaal blijken deze activiteiten ongeveer 30% van de werktijd van iedere secretaresse in te nemen. Niet onbelangrijk is ook dat dit tegelijkertijd de taken zijn die ze ook liever niet uitvoeren, en die ze ook niet ervaren als 'rustmomenten'. De tijd die vrij komt, kunnen de huidige secretaresses goed gebruiken om de taken uit te voeren waar ze voorheen niet aan toe kwamen.

* Uit: Businesscases functiecreatie. Auteurs: Brigitte van Lierop & Tom de Haas, in opdracht van SBCM

Conclusie

Door het kiezen voor taaksplitsing en het koppelen van de drie genoemde taken aan een nieuwe medewerker, hoeft de vacature van secretaresse niet ingevuld en kunnen de huidige secretaresses zich meer dan voorheen concentreren op hun eigenlijke kerntaken.

Vervolgacties

Vanuit het sociaal werkbedrijf wordt binnen een week een kandidaat voorgesteld, die grotendeels beantwoordt aan de behoefte vanuit de afdeling Ontwikkeling. Voor de voorgestelde kandidaat geldt een proefperiode van twee weken. Tijdens deze periode wordt duidelijk dat de mogelijkheden van de kandidaat en de eisen van de afdeling goed op elkaar aansluiten.

Leidinggevende:

“ In feite is de begeleiding niet anders of moeilijker dan bij andere mensen binnen de afdeling. Het kost alleen meer tijd: tien minuten per week in plaats van vijf minuten. En de inhoud van de begeleiding is uitgebreider en concreter. ”

Wat kost het voor het bedrijf?

- De maandelijkse financiële vergoeding die de afdeling Ontwikkeling betaalt aan het sociaal werkbedrijf.
- De begeleidingstijd van de medewerkster aan het begin van de aanstelling; de begeleiding neemt snel af naar gemiddeld tien minuten per week. In feite zijn de meerkosten van de begeleiding daarmee vrijwel nihil.

Wat levert het op voor het bedrijf?

- Meer capaciteit op de werkvloer: met de komst van de assistent-secretaresse komt 0,8 fte extra werkkracht beschikbaar.
- Grotere tevredenheid bij de huidige secretaresses: de meest tijdrovende activiteiten uit hun pakket zijn verdwenen.
- Een besparing in loonkosten omdat een secretaresse in een hogere salariscategorie valt.
- Minder uitval onder de secretaresses en een groter werkplezier: ze kunnen meer ‘hun eigen ding kunnen doen’ en voelen zich daar een stuk beter bij.
- De medewerkster zelf is erg blij met deze baan. Zij is accuraat en het printen en kopiëren is ‘haar ding’ en daar voelt ze zich uitstekend bij. Ze heeft nog nooit verzuimd.

En nu


Het voorbeeld laat het zien: het kan. Er zijn vele voorbeelden die laten zien dat het mogelijk is om, door het werk anders in te delen, er vanuit een toegevoegde waarde voor de werkgever mensen met een beperking aan de slag kunnen worden geholpen in banen binnen het reguliere bedrijfsleven. Het gaat echter niet vanzelf.

Functiecreatie is een procesgerichte aanpak, waarbij een aantal activiteiten achter elkaar en parallel aan elkaar plaatsvinden. Het totale samenspel zorgt dat het lukt. Om deze procesgerichte aanpak goed in beeld te brengen, maken we gebruik van de volgende hoofdstukindeling:

- Het begint bij de basisgedachte, de kennis over de wijze waarop banen tot stand komen, dat geeft namelijk inzicht in hoe functies anders in te richten en nieuwe te creëren voor mensen uit de beoogde doelgroepen.
- Voor wie worden die nieuwe banen gemaakt, wie zijn dan die beoogde doelgroepen? Daarover is eveneens kennis vereist.
- Vervolgens is het nodig om te weten hoe die nieuwe banen dan worden gecreëerd, stap voor stap.
- En, voor de duurzaamheid van de gecreëerde functie is het nodig om de win – win situatie helder in beeld te hebben. De win-situatie vanuit het bedrijf wordt beschreven aan de hand van voorbeelden met de financiële gegevens er bij.
- Het toepassen van Functiecreatie vraagt om een veranderingsbereidheid van de organisatie. We beschrijven de verschillende organisatieculturen en hun veranderingsbereidheid in relatie tot Functiecreatie.
- Een belangrijke rol is weggelegd voor de **arbeidstoeleider**. Dat is de organisatie die zich richt op het toeleiden naar reguliere arbeid van mensen die nu niet in staat zijn om te voldoen aan de huidige functie-eisen. Arbeidstoeleiders kunnen publieke organisaties zijn, het kunnen ook private organisaties zijn. We beschrijven de gerichtheid van de arbeidstoeleider op de werkgever in relatie tot Functiecreatie.

Waar mogelijk larderen we de teksten met voorbeelden om te zorgen dat het proces gaat leven.

Functiecreatie: d



Op dit moment past een op de twintig mensen in geen enkele functie die op de arbeidsmarkt aanwezig is. Functies zijn complexer geworden. Dit heeft alles te maken met de wijze waarop er wordt gedacht over de inrichting van functies: hoe moeten functies er uit zien, wat is het beste voor het bedrijf en voor de werknemer?

e basisgedachte

Sinds het begin van de twintigste eeuw is er wetenschappelijk onderzoek verricht naar de wijze waarop het werk kan worden ingericht. De ontwikkelingen die zich sindsdien in de wereld van werk hebben afgespeeld, vormen de grondslag voor de huidige inrichting van functies. Inzicht in deze ontwikkeling creëert ruimte om het anders te doen. Het is om die reden dat we teruggaan in de tijd, naar de eerste wetenschappelijke onderzoeken gericht op werk en van daar uit de huidige complexiteit toelichten*.

1911

Het begint in 1911. Dat is het jaar dat Frederick Winslow Taylor de grondslag legt voor de theorie van de werkplaatsorganisatie die als wetenschappelijke bedrijfsvoering (Scientific Management) bekend zou worden; het taylorisme. Taylor stelt: “de natuurlijke luiheid van de werknemer is een van oorzaken van het inefficiënt werken van een onderneming. Het feit dat werknemers niet het maximale rendement uit hun mogelijkheden halen, komt voor een groot deel doordat er geen feitelijke controle is op de arbeidsprestaties van de werknemers”. Taylor wil dit verbeteren door het productieproces bijna geheel uiteen te rafelen waarbij elke werknemer een takenpakket van opeenvolgende handelingen krijgt. Op die manier ontstaat een soort van specialisme, dat afgestemd is op de kennis en vaardigheden van de individuele werknemer. Het uiteindelijke doel hiervan is het realiseren van het meeste efficiënte productieproces is.

Als civiel ingenieur in de Bethlehem Steel Works voert hij ‘tijd en bewegingsstudies’ uit; een werkwijze die nu bekend staat als arbeidsanalyse. Hij meet hoe lang bepaalde arbeidshandelingen en werkprocessen duren en bedenkt vervolgens of het ook sneller kan en hoe dat dan moet. In essentie komt het er op neer dat Taylor een onderscheid aanbrengt tussen mensen die het werk plannen en bedenken hoe het moet worden uitgevoerd (‘hoofdarbeid’) en mensen die het werk uitvoeren (‘handarbeid’). Hierdoor ontstaan verschillende functies op verschillende niveaus die ook door werknemers met verschillende capaciteiten uitgevoerd konden worden.

Door de strikte toepassing van de scheiding van hoofd- en handarbeid, wordt het uitvoerende productiewerk vaak erg eenvoudig en simpel. En dat wordt door werknemers niet altijd als positief ervaren. Zeker nadat de lopende band in steeds meer bedrijven wordt ingevoerd, neemt het aantal eenvoudige functies sterk toe. In de praktijk blijkt het steeds moeilijker te worden om werknemers te motiveren om deze eenvoudige productietaken te verrichten. Veel van het werk wordt door een groot aantal werknemers als ‘geestdodend’ en monotoon gekarakteriseerd. Het feit dat de werkwijze van Taylor tot monotone arbeid leidt waarvoor weinig tot geen scholing nodig is en daarmee een groot aantal negatieve gedragseffecten met zich meebrengt, vormt de aanleiding voor wetenschappelijk onderzoek gericht op het vergroten van de kwaliteit van arbeid.

*Een deel van de inhoud van deze paragraaf is, met toestemming, ontleend aan de inaugurale rede van Prof. Dr. Frans Nijhuis, bij de aanvaarding van zijn leerstoel ‘Inclusieve (arbeids)organisatie’.

Kwaliteit van Arbeid

Het onderzoek naar kwaliteit van arbeid richt zich op werk en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Binnen de werksituatie hebben we te maken met een objectieve werkomgeving en een psychologische werkomgeving. Beide spelen een rol bij kwaliteit van arbeid.

Objectieve werkomgeving

Hier gaat het om de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden:

- Arbeidsinhoud verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten.
- Arbeidsomstandigheden verwijst naar de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Bijvoorbeeld klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting, aanwezigheid van gevaarlijke stoffen, etc. De arbeidsomstandigheden kunnen de werknemers lichamelijk en/of geestelijk belasten.

Psychologische werkomgeving

Hier gaat het om de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden:

- Arbeidsverhoudingen verwijst naar de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan. Het gaat ook om de wijze waarop de onderlinge samenwerking georganiseerd is en waarop conflicten opgelost worden. De stijl van leidinggeven en het al dan niet beschikken over medezeggenschap zijn hierbij belangrijk.
- Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Het kan gaan om loonafspraken, toeslagen en premies, pensioen en spaarregelingen, vakantietoeslagen, werktijdregelingen, de duur van het arbeidscontract, mogelijkheden voor kinderopvang, opleidings- en carrièremogelijkheden etc. De arbeidsvoorwaarden kunnen motiverend werken voor de werknemers.

Hoe een werknemer op bepaalde aspecten binnen de objectieve en psychologische werkomgeving reageert, hangt af van zijn individuele gesteldheid. En, de sociale omgeving speelt hierbij eveneens een belangrijke rol.

Individuele gesteldheid

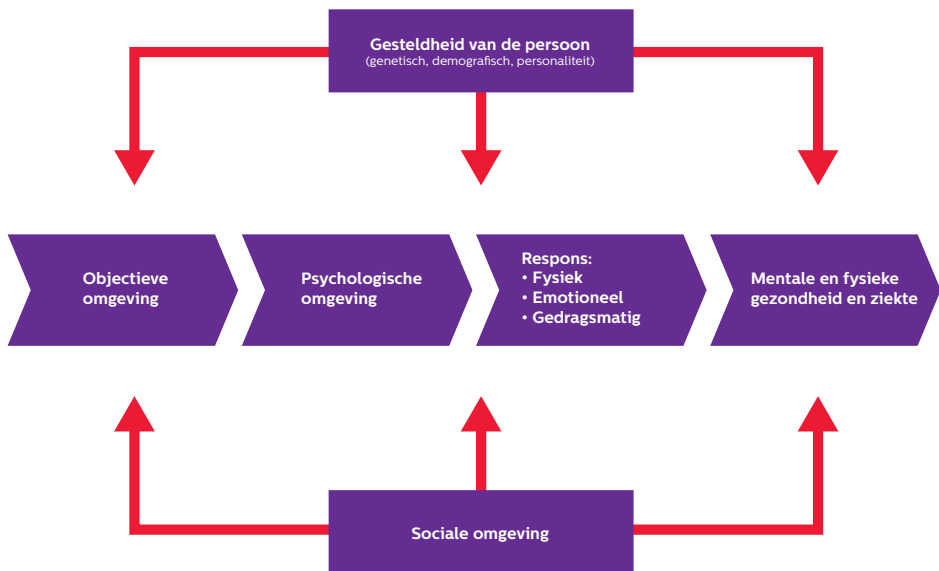
Hierbij gaat het om de genetische gesteldheid, persoonlijkheid en demografische factoren:

- De genetische gesteldheid van de werknemer heeft betrekking op de gesteldheid die bepaald wordt door de aanwezige erfelijke factoren, ze zijn onveranderbaar.
- Bij persoonlijkheid is met name het verwerkingsvermogen een bepalende factor voor het ervaren welzijn in arbeid. Het verwerkingsvermogen is het geheel van fysieke en psychische capaciteiten en vaardigheden van de werknemer. Een woord dat vaak is gerelateerd aan verwerkingsvermogen is 'coping'. Coping kan betrekking hebben op 'handelen', het kan ook betekenen dat de werknemer bepaalde situaties probeert te vermijden of te accepteren (Schaufeli, Bakker & De Jonge, 2003).
- Demografische factoren hebben betrekking op bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Sociale omgeving

Sociale omgeving heeft betrekking op de sociale steun die de werknemer ervaart. Het gaat dan om de verstandhouding van de werknemer met collega's en leidinggevende, of er zich conflicten voordoen, of de werknemer terecht kan bij collega's en leidinggevende en of de werknemer zich door hen gewaardeerd voelt.

Caplan en zijn team (1975) hebben de bovengenoemde aspecten die een rol spelen bij kwaliteit van arbeid, in een model verwerkt: het Michigan model. In het model worden deze aspecten gezien als factoren in het werk die van invloed zijn op de kwaliteit van het werk en daarmee op de mentale en fysieke gezondheidservaring van de individuele werknemer.



Michigan model (Caplan, Cobb, French, Harrison, Pinneau, 1975)

De wijze waarop een werknemer reageert op de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden is uniek voor iedere werknemer. En, het kan een respons op korte termijn zijn, direct tijdens en na de arbeid. Bijvoorbeeld een polsversnelling of spierpijn na een fysieke belasting, of gevoelens van irritatie door een conflict op het werk. Het kan zich ook uiten op de lange termijn, met een meer permanent karakter. De uitingen op lange termijn kunnen zowel positief als negatief zijn. Positieve uitingen zijn bijvoorbeeld vergroting van vaardigheden, verbeteren van de lichamelijke conditie en kennisvermeerdering. Negatieve uitingen zijn bijvoorbeeld ziekten en mentale of fysieke overbelasting.

Van model naar functies

De factoren genoemd in het Michigan model zijn vervolgens onderzocht in de praktische werksituatie. Het doel hiervan was om in beeld te krijgen op welke wijze de elementen binnen de verschillende factoren van positieve invloed zijn op de mentale en fysieke gezondheid. Op basis van de antwoorden van een groot aantal werknemers is vervolgens vastgesteld hoe een functie er uit moet zien om te kunnen beantwoorden aan de eisen zoals deze in de huidige tijd gesteld mogen worden. De uitkomst hiervan is dat iedere functie die wordt ontworpen, in principe dient te voldoen aan een zevental 'eisen'. Het zijn deze zeven 'eisen' die volgens de wetenschappers die zich met arbeid en gezondheid bezig houden, nodig zijn om een functie volwaardig en interessant te maken. Deze eisen zijn beschreven in de WEBA-methode (Vaas et al, 1995b). WEBA staat voor: Welzijn Bij Arbeid.

**Kwaliteit van Arbeid: functies worden beoordeeld op zeven elementen.
Hoe hoger de score op de elementen, hoe 'beter en gezonder' de functie is.**

(Bron: Praktijkgids Arbeidsomstandigheden, 2008)

Functies die aan deze eisen voldoen, verminderen de kans op overbelasting en stress en bevorderen de leer- en groeimogelijkheden van de individuele werknemer. Dit geldt voor alle soorten functies, van magazijnmedewerker tot manager. Vrijwel alle functies worden langs de meetlat van de WEBA-methode gelegd.

Kwaliteitseis	Beschrijving
1 De volledigheid van het takenpakket van een functie	Naast uitvoerende taken moet de functie ook zoveel mogelijk voorbereidende en ondersteunende taken bevatten.
2 Eigen regelmogelijkheden: autonomie	Elke functie moet mogelijkheden bevatten voor beïnvloeding van het tempo, de werkwijze en de volgorde van werken, zodat de werknemer problemen zelf op kan lossen.
3 Contact en samenwerking	Een functie moet gelegenheid bieden voor contact en samenwerking, onder meer om gezamenlijk die problemen op te lossen waar iemand alleen niet uitkomt en om van elkaar te kunnen leren.
4 Organiserende taken	Voor taken die je alleen of samen niet of moeilijk kunt uitvoeren, zijn organiserende taken nodig: via functionele contacten en geregeld overleg kunnen problemen worden opgelost en ontstaan leermogelijkheden.
5 Afwisseling	Elke functie moet de mogelijkheid bieden eenvoudiger taken met moeilijker taken af te wisselen.
6 Informatie	Je hebt voldoende informatie en feedback nodig over doel en resultaten van het werk, zowel op functie- en afdelingsniveau als op het niveau van het bedrijf.
7 Vermijden repeterend werk	Repeterende (telkens herhalende) taken moeten zoveel mogelijk vermeden worden. Een functie mag maar voor maximaal de helft uit repeterende taken bestaan.

Het nieuwe werken

Vanuit de kwaliteit van arbeid voor het welzijn van de individuele werknemer is vervolgens gekeken naar de relatie met het werk: naar een balans tussen persoon en werk. De zeven elementen die welzijnsbevorderend werken, worden hierin meegenomen. Maar ook de inhoud van het werk speelt hier een belangrijke rol. Die inhoud is door technologische ontwikkelingen die in dezelfde periode plaats hebben gevonden, eveneens veranderd. Een groot deel van de handenarbeid heeft moeten plaatsmaken voor machines. Ook hebben we een deel van de persoonlijke zorg door technische middelen vervangen. En zien we dat een groot deel van het fysieke werk is verdwenen en daarvoor in de plaats is er een grotere mentale component bij gekomen. De verschuiving in de inhoud van het werk speelt derhalve een rol in het veranderen van de kwaliteitseisen van functies.

Teamwerk

Een van de nieuwe vormen betreft het inrichten van het werk vanuit een teamgedachte. Hierbij is het de uitdaging van de ontwerpers om bij een productieorganisatie een efficiënt groepsgewijs werkproces vorm te geven, waarbij teams voor een groot deel zelf de onderlinge afstemming kunnen bepalen.

Individuele functies

Bij de individuele functies is het de uitdaging van de ontwerpers om het werk zodanig vorm te geven dat het individuele welzijn van de werknemer wordt bevorderd en dat tegelijkertijd ook de productie van de werknemer wordt bevorderd. De motivatie en de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Door werknemers enerzijds verschillende taken te laten uitvoeren en anderzijds het werk op verschillende niveaus aan te bieden en hierin de afwisseling te zoeken, ontstaat een werksituatie die voor de werknemers zowel aantrekkelijk als interessant is.

De betekenis van het nieuwe werk voor de beroepsbevolking

Het centraal stellen van de kwaliteit van het werk heeft er toe geleid dat functies ontwikkeld zijn die gekenmerkt worden door variatie, flexibiliteit, controle, autonomie en verantwoordelijkheid. Het werk wordt steeds complexer en scholing is in vrijwel alle gevallen nodig om optimaal deel te kunnen nemen in het werk en aan de teams.

Het werken in teams vraagt om medewerkers die flexibel ingezet kunnen worden. Ze moeten allround zijn omdat ze op elk moment binnen het team voor elkaar moeten kunnen invallen. En omdat het bedrijf op die wijze optimaal kan aansluiten bij het snel kunnen reageren op wijzigingen in de vraag van de markt. De deelname aan deze teams stelt steeds hogere eisen aan het cognitieve vermogen en het sociale vermogen van de teamleden.

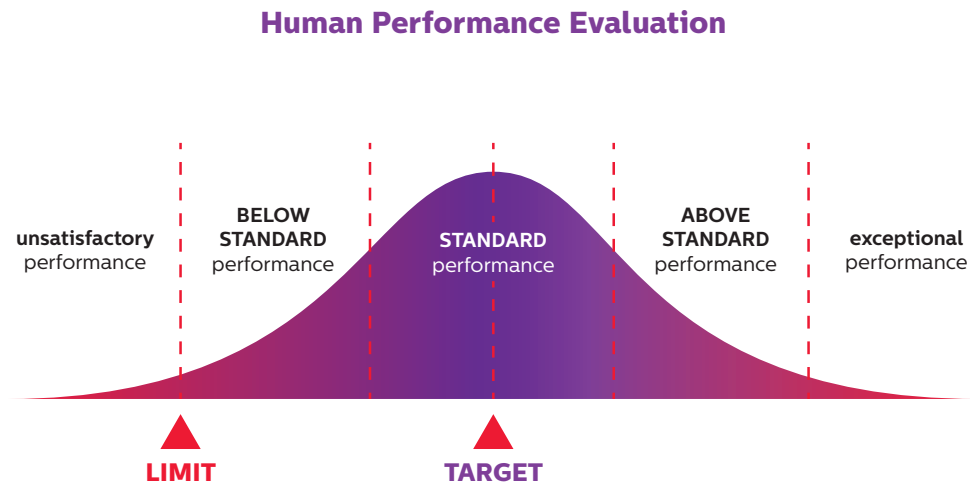
In de individuele functies zien we dat verschillende functies in elkaar worden geschoven tot een nieuwe functie, waarin zowel de voorbereidende als de uitvoerende en controlerende taken zijn verenigd.

Voor een groot aantal werkenden heeft deze ontwikkeling positieve kanten. De ontwikkeling heeft er toe geleid dat werknemers die het werk eerder als geestdodend en monotoon karakteriseerden, nu in de gelegenheid zijn om hun vaardigheden en capaciteiten optimaal in te zetten.

Voor een deel van de mensen behorende tot de beroepsbevolking hebben deze ontwikkelingen echter een ongunstig effect. Omdat hierdoor met name het aantal eenvoudige functies sterk is verminderd. Voor een deel omdat dit type werk is verplaatst naar lage lonenlanden. Voor een groot deel echter, is dat het gevolg van het feit dat bij de invulling van kwaliteit van arbeid onvoldoende rekening is gehouden met de diversiteit van de bevolking.

Over kwaliteit van arbeid en mensen met beperkingen

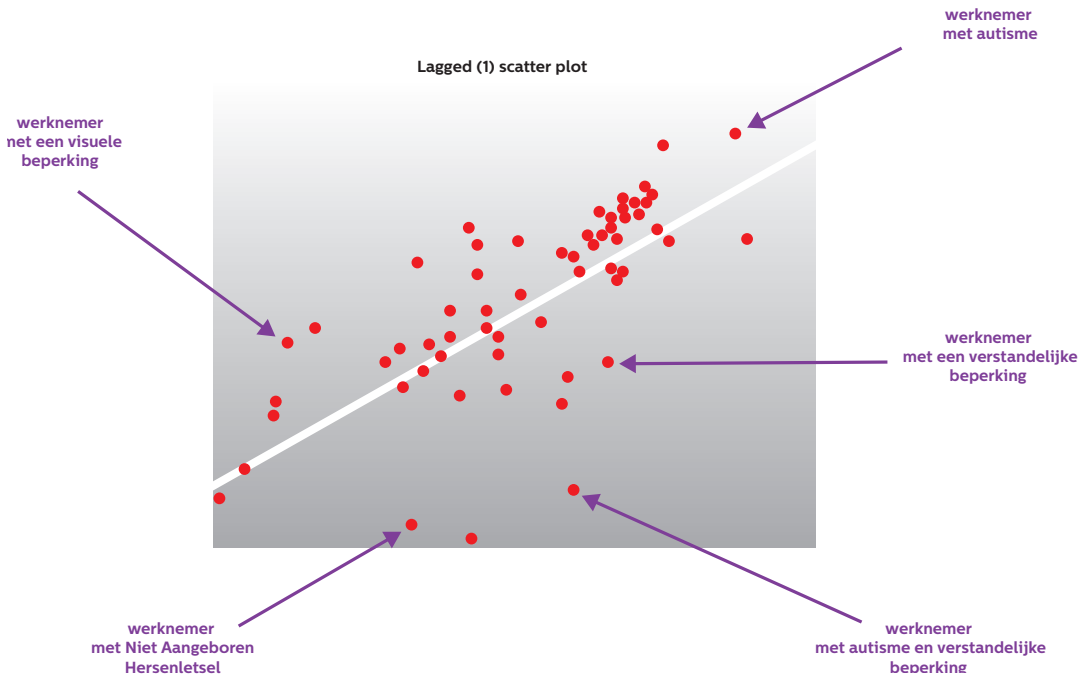
In het onderzoek naar kwaliteit van arbeid is uitgegaan van de wensen en mogelijkheden van de gemiddelde gezonde werknemer: wat wil en wat kan deze werknemer? Vanuit het standpunt van de normale verdeling van de beroepsbevolking is dit een logisch uitgangspunt. Als het gaat over de beroepsbevolking is er immers sprake van een normaalverdeling van de mate waarin iemand kan functioneren in werk: het grootste deel van de beroepsbevolking functioneert gemiddeld in het werk, een kleiner deel functioneert beneden gemiddeld of bovengemiddeld en een nog kleiner deel functioneert onder een voor de reguliere werkgever aanvaardbaar niveau of ver boven het gemiddelde niveau.



Uitgaande van de 'gemiddelde' werknemer betekent dit dat bij het inrichten van werkprocessen vanuit het complexe perspectief, deze nooit in lijn zijn met de diversiteit van de mogelijkheden, capaciteiten en wensen van werknemers: sommige werknemers blijken goed in staat te zijn om te werken in meer eenvoudige functies, terwijl andere werknemers gemotiveerd worden door meer complexe en uitdagende functies.

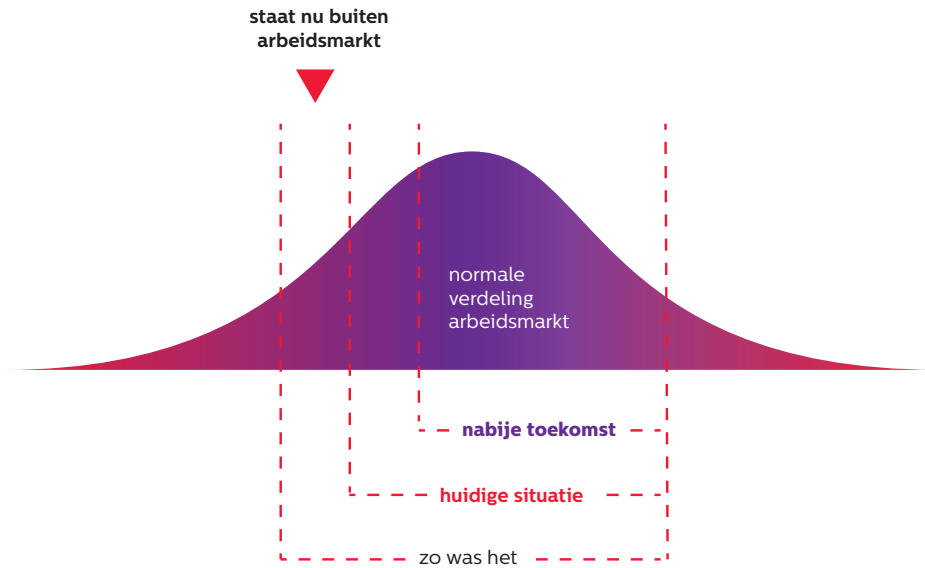
Daarbij speelt nog een tweede factor en dat is de eventueel aanwezige beperking van de werknemer. Bijvoorbeeld, als een werknemer met autisme de vraag krijgt voorgelegd in 'hoeverre hij graag een goede relatie heeft met zijn leidinggevende, is de kans groot dat hij dat niet graag wil. Omdat hij deze vraag letterlijk neemt en geen relatie wil met zijn leidinggevende. En, als iemand met een verstandelijke beperking de vraag krijgt voorgelegd in hoeverre hij graag complexe taken uitvoert, is de kans groot dat hij dat niet graag wil, dat zijn voorkeur uitgaat naar eenvoudig repeterende werkzaamheden. En, als de werknemer met beperkte sociale vaardigheden wordt gevraagd in hoeverre hij graag 'contact wil hebben met collega's', zal ook hij aangeven dat hij dat niet graag wil.

Omdat deze uitkomsten slechts door een klein deel van degenen die betrokken zijn bij grootschalige onderzoeken als dit onderzoek naar kwaliteit van arbeid, tellen de antwoorden die ze geven niet mee. In de wetenschap noemen we dat de outliers: de antwoorden die buiten de grote wolk van antwoorden vallen. En het is om die reden dat hun voorkeuren voor 'gezond werken' niet worden meegenomen bij het vaststellen van de gezonde functie voor de gemiddelde werknemer.



Het merendeel van de mensen die nu vanwege hun beperking buiten de arbeidsmarkt staan, is aangewezen op werk dat eenvoudig en repeterend is, waarin ze weinig eigen verantwoordelijkheid hoeven te dragen, waarin ze niet hoeven te organiseren en waarin de uitdaging er wel een beetje mag zijn, maar niet teveel.

Door onvoldoende rekening te houden met het gegeven dat niet iedereen in Nederland in staat is te voldoen aan de eisen die gepaard gaan met deze complexe functies, hebben we een deel van de beroepsbevolking buiten de reguliere arbeidsmarkt geplaatst.



Deze trend zet zich momenteel nog verder voort. Om een voorbeeld te noemen. Callcenter medewerkers zijn nu vaak gespecialiseerd in één aspect waarover klanten kunnen bellen. De tendens is om iedereen alles te laten weten, zodat de klant meteen geholpen wordt. De functie gaat op dat moment van een laag niveau naar een middelbaar beroepsniveau.

Ook zien we aan de kant van de werkenden een duidelijke stijging van het aantal mensen met een chronische ziekte. Van de 15 t/m 24-jarigen heeft ruim 15 procent een chronische ziekte. Dit geldt voor ruim twintig procent van de 25 t/m 54-jarigen. Bij de groep 55 t/m 64jarigen neemt de prevalentie van chronische ziekten sterk toe: in deze leeftijdscategorie heeft bijna veertig procent te maken met een chronische aandoening (Hoeymans et al., 2008).

Het betreft voornamelijk chronische ziekten als diabetes, hartziekten, kanker, artrose, COPD en Astma, gezichtsstoornissen, beroertes en nek- en rugklachten. Als ook zij door hun chronische ziekte niet meer kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt, wordt de groep die buiten de reguliere arbeidsmarkt komt te staan, steeds groter.

Het vergroten van de kansen op werk voor mensen met een beperking

Het is duidelijk dat de non-participatie van mensen met een beperking voor een deel verklaard kan worden uit een mismatch tussen de kwaliteiten en de mogelijkheden van mensen met een beperking en de inhoud van de beschikbare functies. Het vergroten van de arbeidsparticipatie kan enerzijds door de mogelijkheden van mensen met een beperking te benutten. Anderzijds kan het door veranderingen te realiseren binnen de bestaande functiestructuur en nieuwe functies te creëren die matchen met de mogelijkheden van deze groep werkzoekenden.

Een andere aanpak

Bij het creëren van deze nieuwe functies blijkt de bestaande functie-opbouw en functie-inhoud hiervoor geen goed uitgangspunt te vormen. Vandaar dat er hierbij niet moet worden uitgegaan van de bestaande functies maar van de werkzaamheden zoals deze verricht worden. Functies kunnen, zoals Zijlstra (2009) aangeeft, op een vergelijkbare wijze waarop Taylor zijn analytische onderzoek heeft gedaan, worden ontleed in meer elementaire en meer complexe werkzaamheden. Het grote onderscheid met de analyses van Taylor is dat in dit geval de analyses moeten leiden tot een verschuiving in taken, het anders inrichten van werkprocessen en het anders verdelen van takenpakketten waarbij werknemers juist in hun kracht gezet worden. En waarbij tegelijkertijd, zoals ook Nijhuis in zijn oratie tot hoogleraar Inclusieve Arbeidsorganisaties (2012) aangeeft, nieuwe functies worden gecreëerd die meer aansluiten bij de mogelijkheden van werknemers met een beperking die nu, door de huidige complexiteit van de bestaande functies, geen arbeidsmogelijkheden hebben op de reguliere arbeidsmarkt. Dit alles uiteraard vanuit het perspectief dat er voortdurend moet blijven gedacht vanuit de toegevoegde waarde voor het bedrijf.

Functiecreatie

Functiecreatie speelt hier eveneens op in. Functiecreatie gaat uit van het bestaande werk en hoe dit anders te verdelen, met een win – win situatie: voor de werkgever en voor degene die nu buiten de arbeidsmarkt staat. Bij het creëren van een baan door het anders verdelen van taken, moet er voortdurend blijven gedacht vanuit de toegevoegde waarde voor het bedrijf. Er is een eenvoudige vorm om het werk anders te verdelen. Deze is gericht op het creëren van werk met een toegevoegde waarde passende bij één specifieke persoon: job carving. En er is een wat meer complexe vorm om het werk anders te verdelen. Deze is gericht op het creëren van duurzame, passende bij een grotere groep kandidaten die nu buiten de arbeidsmarkt staan: Functiecreatie.

Bij **Job Carving** wordt binnen een bedrijf of organisatie gekeken welke taken uit de bestaande takenpakketten kunnen worden gehaald, waardoor het zittend personeel zich meer op hun eigen kerntaken kan richten en er specifiek voor een bepaalde kandidaat een werkpakket wordt samengesteld. Vaak beschikt de kandidaat over diploma's of certificaten, waardoor het takenpakket op een gemiddeld of hoger niveau kan liggen. Het bestaande takenpakket kan ook een vacature zijn, die moet worden ingevuld maar waarbij de kandidaat niet geheel past en er vervolgens wordt gekeken hoe de vacature aan te passen aan de mogelijkheden van de kandidaat. De kern van Job Carving is dat het gaat over het creëren van werk rondom één specifieke kandidaat; als deze werknemer de organisatie verlaat, vervalt feitelijk de 'op maat gesneden functie'.

Bij **Functiecreatie** vormt de gedachtegang achter het IHW-model het uitgangspunt, en gaat het om het anders inrichten van bestaand werk met als doel de takenpakketten van de bestaande medewerkers op het eigen niveau te laten zijn en een nieuw takenpakket te vormen passend bij een grote groep kandidaten met een beperking. Het functieprofiel dat wordt ontwikkeld is zodanig opgesteld dat er een groot aantal potentiële kandidaten zijn die in de functie passen. En het creëren van de functie of het takenpakket is van aantoonbaar kwalitatief en/of kwantitatieve toegevoegde waarde voor het bedrijf. Daarmee wordt het een duurzame functie, waarmee de kans op duurzaam participeren in de reguliere arbeidsmarkt voor een doelgroep die nu buiten deze arbeidsmarkt staat, dichterbij komt.

Beide vormen lichten we toe. De nadruk ligt op Functiecreatie: het creëren van duurzame banen vanuit het perspectief van de werkgever. Omdat het nieuw is, en omdat het blijkt te werken.

Functiecreatie:

Het anders inrichten van bestaand werk met als doel een win – win situatie te creëren gebeurt via een stapsgewijze aanpak. Voordat we deze beschrijven, gaan we in op de doelgroep waarvoor we de functies gaan creëren in bedrijven: de mensen met een beperking die nu vrijwel niet aan de slag komen op de reguliere arbeidsmarkt. Deze kennis is nodig om vast te kunnen stellen welke taken onderdeel kunnen worden van het takenpakket van de medewerker met een beperking. En, hoe beter de werkgever zich een beeld kan vormen van deze potentiële werknemers, hoe meer afgewogen hij een besluit kan nemen om de kansen binnen zijn organisatie te onderzoeken.



voor wie?

Mensen met een beperking

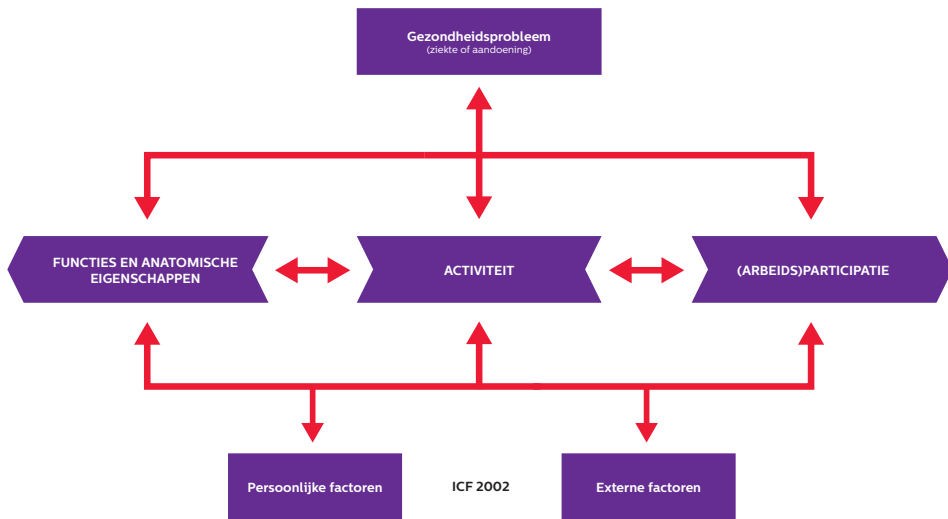
Er leeft bij een groot aantal mensen de gedachte dat een beperking iets is wat bij de persoon hoort die het heeft. Dat is niet zo. Ook de hinder die een persoon met een ziekte of aandoening ervaart in het dagelijks participeren in de samenleving is hier niet automatisch aan gekoppeld. Ter illustratie hiervan een voorbeeld:

" Martha's Vineyard is een eiland voor de kust van Cape Cod in de Verenigde Staten. Een reiziger belandt op dit eiland en ontdekt dat alle mensen waarmee hij in aanraking komt, doof zijn en hun eigen gebarentaal hebben. De reiziger voelt zich ongelooflijk gehandicapt, hij kan niet met hen communiceren, hij is de enige die kan horen."

De inwoners van Martha's Vineyard kennen een beperking maar ervaren hier in het dagelijkse leven geen hinder van. De reiziger kent in zijn ogen geen beperking, deze is in dit geval wel duidelijk aanwezig en wordt door de omgeving gecreëerd. En dat is een fenomeen dat zich in de praktijk van het leven van mensen met een beperking veelvuldig voordoet. Ook in de uitvoering van werk wordt vaak gedacht dat het de beperking is die belemmerend werkt, terwijl het veelal de omgeving is die hierin bepalend is. Om beter in beeld te kunnen brengen wat de hindernissen zijn en hoe deze te overkomen en zorgen dat mensen met beperkingen er zo min mogelijk last van hebben, is er een model ontwikkeld: het ICF-model.

ICF model

Het ICF-model geeft alle mogelijke relaties weer tussen het functioneren van de persoon en de medische, persoonlijke en externe factoren. Het model maakt duidelijk dat externe factoren en persoonlijke factoren van invloed kunnen zijn op het ontstaan, maar ook op het voorkomen van beperkingen en participatieproblemen.



Een aantal zaken liggen vast, zoals de functionele en mentale eigenschappen en de anatomische eigenschappen. Ook de aandoening of ziekte is een gegeven. In hoeverre iemand activiteiten kan uitvoeren hangt hiermee samen, maar hangt tegelijkertijd samen met de persoonlijke factoren, zoals de achtergrond, de opleiding en de sociale vaardigheden. En het hangt samen met allerlei externe factoren, zoals de fysieke en sociale omgeving, de inrichting van het werk en de eisen die aan het werk worden gesteld. En, als iemand belemmerd wordt in het uitvoeren van activiteiten, dan wordt dat een beperking. Die vervolgens weer kan leiden tot een verminderde participatie.

Een voorbeeld:

Een persoon met een CVA kan vaak moeilijk articuleren en heeft vaak een verminderde spierkracht. Deze persoon kan hierdoor moeilijkheden ondervinden bij het communiceren en het uitvoeren van dagelijkse activiteiten: hij wordt hierin beperkt. Of deze persoon ook beperkt wordt in zijn werk, in de mogelijke opleiding die hij volgt en in zijn gezin, hangt in sterke mate samen

Het betekent ook dat twee mensen met een vergelijkbare aandoening op een geheel andere wijze in de maatschappij kunnen functioneren. Een groot deel van de kenmerken ligt buiten de persoon. Aanpassingen in de omgeving kunnen de kansen op arbeidsdeelname sterk doen laten toenemen. Voor een deel van de mensen met een beperking zijn kleine aanpassingen nodig om succesvol mee te draaien in de reguliere werksituatie. Voor een aanzienlijk deel van de mensen met een beperking is er meer nodig.

We richten ons nu met name op de groep mensen met een beperking die afhankelijk is van Functiecreatie om weer deel te kunnen nemen aan de reguliere arbeidsmarkt.

Mensen met een beperking en de doelgroep voor Functiecreatie

Wat kenmerkt de doelgroep waarvoor Functiecreatie nodig is:

- Het zijn inwoners van Nederland, die in huizen of appartementen wonen, kinderen hebben, boodschappen doen, op vakantie gaan, feestjes geven en naar feestjes toegaan, een praatje maken met de buurman en buurvrouw, de vuilnis buitenzetten, koken, mopperen op de politiek of niet, de krant lezen en al die andere dingen die iedere inwoner van Nederland doet.
- Wat hen laat verschillen van degenen voor wie het niet nodig is functies te creëren, is dat er door de eerder geschetste ontwikkeling vrijwel geen functies meer zijn die zij kunnen uitoefenen. De optimale match tussen de zeven aspecten van kwaliteit van arbeid die bij elke functie een rol spelen, ontbreekt bij een groot deel van de mensen met een beperking.
- Wat hen eveneens laat verschillen van degenen voor wie het niet nodig is om functies te creëren, is dat zij geen diploma of ander door het bedrijfsleven geaccepteerd bewijs hebben waarin ze hun bekwaamheid kunnen aantonen. In vrijwel alle vacatures, de vakantiebaantjes niet meegerekend, wordt gevraagd om een minimale opleidingseis, een startkwalificatie. En dat is nu net datgene waar het hen aan ontbreekt.

Het zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die momenteel zijn aangewezen op een beschutte en gesubsidieerde werkplek.

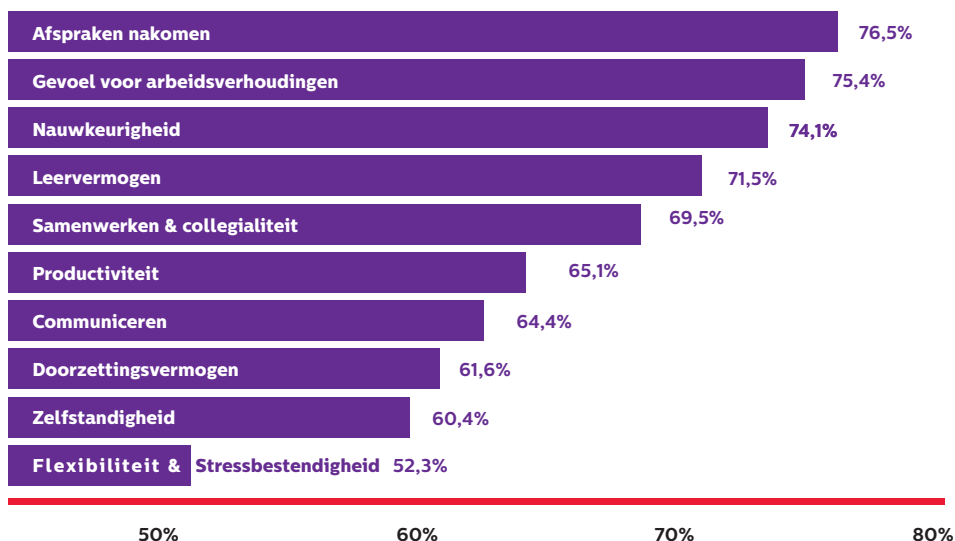
met het soort werk, zijn opleiding en zijn gezinssituatie. Kortom, om te weten in hoeverre deze persoon beperkt wordt en problemen heeft met het participeren in werk is afhankelijk van de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen, en mogelijk ook van persoonlijke factoren, zoals doorzettingsvermogen en arbeidsmotivatie. (Heerkens en de Beer, 2007)

Een studie bij 11.000 werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Een van de weinige studies waar een goed beeld wordt geschetst van de doelgroep waarop Functiecreatie betrekking heeft, betreft een studie onder meer dan elfduizend werknemers die momenteel werkzaam zijn in een gesubsidieerde werkplek (Bennenbroek & Migchels, 2012). Aan de werknemer en aan zijn leidinggevende worden vragen gesteld over tien basiswerknemerscompetenties en een algemene beoordeling over het functioneren. Ook zijn er vragen over de eventuele benodigde werkaanpassingen en het verzuim.

Uit de gegevens van deze studie naar de tien basiswerknemerscompetenties blijkt het volgende:

- Drie van de vier werknemers met een beperking komt zijn afspraken na, heeft gevoel voor arbeidsverhoudingen en is nauwkeurig
- Bij een meerderheid van de werknemers is sprake van een leervermogen, kan er goed worden samengewerkt met collega's en is er ook sprake van een collegialiteit
- Een kleinere meerderheid kan goed communiceren, heeft voldoende doorzettingsvermogen en kan zelfstandig werken
- De helft van de meer dan elfduizend werknemers beschikt over voldoende stressbestendigheid en flexibiliteit



De zeven kwaliteitseisen

Uitgaande van de zeven kwaliteitseisen zien we een gedeeltelijke misfit is tussen de competenties van de werknemers en deze kwaliteitsaspecten. Daar waar bijvoorbeeld zelfstandigheid als belangrijk element voor kwaliteit van de inhoud van het werk wordt gezien, is ongeveer twee op de drie werknemers voldoende zelfstandig, de overige werknemers zijn onvoldoende zelfstandig. Deze laatste vinden dat zelfstandigheid 'niet iets dat nodig is om het werk fijner te vinden'. Vanuit het werken in teams en het snel inspelen op de vraag in de markt wordt flexibiliteit vereist, en stressbestendigheid: twee competenties waar de ene helft van de deelnemers uit de onderzoekspopulatie wel aan kan voldoen, de andere helft niet.

Opleiding

Qua opleidingsniveau heeft een overgrote meerderheid géén startkwalificatie: het volgens de overheid minimale onderwijsniveau dat nodig is om kans te maken op duurzaam werk. Een startkwalificatie is een havo of vwo-diploma of een mbo-diploma vanaf niveau 2. Een op de vijf heeft dat wel en heeft een opleiding op havo, vwo, mbo2 of hoger, hbo of wo afgerond. Indien de startkwalificatie ontbreekt, is de werknemer aangewezen op eenvoudig werk waarvoor geen scholing of diploma's zijn vereist.

Branches

De werknemers uit de onderzochte populatie zijn in een diversiteit aan branches en functies actief; een categorisatie aanbrengen hierin blijkt niet gemakkelijk. Branches die er uit springen zijn de industrie, waarin ruim een derde van de medewerkers met een beperking aan de slag is en de zorg, waar 10% van de populatie aan de slag is. In alle gevallen betreft het gesubsidieerde arbeid.

Functies

De functies die de werknemers vervullen, zijn deels vergelijkbaar, deels niet vergelijkbaar met die van reguliere medewerkers. In de industrie blijkt drie van de vier functies niet vergelijkbaar, in de zorg is het aantal vergelijkbare functies nog minder: de inschatting hier is dat een op de vijf functies vergelijkbaar zijn met de reguliere functie. In het afval, waar ook een deel van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam is, werkt de helft van de werknemers uit de doelpopulatie in functies vergelijkbaar met die van regulier. Wel is het zo dat gemiddeld twee op de drie functies als 'redelijk vergelijkbaar' worden gezien door de leidinggevende van de betreffende werknemers.

Functioneren

In de ogen van de leidinggevendenden functioneren de werknemers uit de onderzoekspopulatie gemiddeld op ongeveer 60% van het niveau van een reguliere werknemer die vergelijkbaar werk doet. De spreiding qua functioneren is groot, die verschilt van totaal niet functioneren tot volledig functioneren.

Werkplekaanpassingen

Slechts een op de vijf werknemers met een beperking heeft materiële werkplekaanpassingen nodig, de overige 80% niet. Aanpassingen die nodig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren, hebben veel meer betrekking op aangepaste werktijden, een aangepast werkpakket, extra begeleiding en een aangepast werktempo. Meer dan de helft van de werknemers uit deze doelgroep heeft hierin minimaal enige vorm van aanpassing nodig.

Verzuim

Qua verzuim is er sprake van een deels vergelijkbare situatie met reguliere werknemers, deels ligt het verzuim hoger. Bij een op de drie werknemers is het verzuim vanwege gezondheidsproblemen hoger dan bij reguliere medewerkers.

De doelgroep voor Functiecreatie

De bovenstaande analyse geeft enig inzicht in de doelgroep waarvoor functiecreatie nodig is. Het zijn werknemers die met een hoge motivatie voor het werk, gezien de scores op 'afspraken nakomen, nauwkeurig werken en gevoel voor arbeidsverhoudingen'. De werkvaardigheden liggen vrijwel altijd op het uitvoeren van eenvoudige taken waarvoor geen scholing noodzakelijk is; daarin functioneren ze naar wens van de leidinggevenden. Ze hebben extra aandacht nodig alsook aanpassing in werktijden, werktempo en werkpakket. Deze aangepaste takenpakketten en aanpassingen in begeleiding, werktijden en werktempo zorgt voor een verminderde arbeidsproductiviteit van gemiddeld 40% ten opzichte van reguliere werknemers.

Dit geeft al een iets helderder beeld over de doelgroep waarvoor Functiecreatie kan worden ingezet. Er is nog een onderzoek dat kan bijdragen aan het scherper in beeld krijgen van de doelgroep. Door Blommesteijn et al. (2009) is op basis van een groot aantal cases een constructie gemaakt van vier typen mensen met een beperking die nog niet eerder in een reguliere werksetting hebben gewerkt. Het uitgangspunt bij deze constructie vormt het functioneren op de werkvloer, waarbij de kerncompetenties van de werknemers met een beperking de basis vormen. Er blijkt namelijk een relatie tussen de beperkingen van de werknemer en de mate waarin hij over de specifieke kerncompetenties beschikt. Vanuit de praktijk is deze typologie aangevuld met een vijfde type.

Het betreft de volgende kerncompetenties:

- Lerend vermogen: is iemand in staat om te leren van zijn ervaringen?
- Mate van aanpassing van de functie: kan iemand een bestaande functie uitoefenen of moeten bepaalde taken worden aangepast?
- Mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van de functie; kan iemand volledig zelfstandig de functie uitvoeren of is hierbij begeleiding nodig?
- Handelingstempo op werkvloer; is het handelingstempo even hoog als van de gemiddelde werknemer op die functie, of lager?
- Werknemersvaardigheden: kan iemand omgaan met deadlines of productiepieken, met onverwachte situaties, kan iemand omgaan met de sociale aspecten en de verplichtingen van het werk?

Een indeling in vijf

Op basis van de kerncompetenties is een indeling gemaakt van vijf typen: de zelfredzame, zekerheidszoeker, de specialist, de gezelschapsspeler en de begrensde.

Zelfredzame

De zelfredzamen zijn in staat te leren van hun ervaringen.

Ze hebben een redelijk tot hoog opleidingsniveau.

- Ze kunnen zelfstandig functioneren op de werkvloer en daarbuiten. Ze zijn in staat hun eigen weg te vinden; dit gaat wel vaak gepaard met vallen en opstaan. Ze hebben bestaande functies en hun werknemersvaardigheden zijn goed ontwikkeld.
- Bijna alle zelfredzamen zijn beperkt in het aantal uren per week dat ze kunnen werken. Een deel van hen maakt gebruik van hulpmiddelen en fysieke aanpassingen van de werkplek.
- Werk is voor de zelfredzamen een manier om zich te ontwikkelen, ze willen hun capaciteiten inzetten. De zelfredzamen weten wat ze kunnen, het zijn harde werkers. Wel is een valkuil dat ze vaak te veel van zichzelf eisen. Het verzuim is laag, vaak halen ze in eigen tijd eventuele ziekte dagen in. Een deel van de zelfredzamen heeft er moeite mee dat zij minder verdienen, maar hetzelfde doen als 'gezonde' werknemers.
- De zelfredzame is goed in staat om ondersteuning van zijn omgeving te organiseren. De balans tussen werk en privé is redelijk stabiel. Wijzigingen in de gezondheid of wegvallen van ondersteuning uit de omgeving kunnen deze balans verstoren. De zelfredzame moet een behoorlijke inspanning leveren om de boel op de rails te houden, maar slaagt hier meestal wel in.
- In het algemeen hebben zelfredzamen een fysieke beperking, of een visuele of auditieve beperking.

Begeleiding zelfredzamen

De zelfredzamen hebben alleen in het begin van hun arbeidsloopbaan begeleiding nodig.

De begeleiding is gericht op de acceptatie van hun beperking, toegang tot hulpmiddelen, het vinden van een baan, coaching bij het organiseren van de juiste aanpassingen, omgaan met gevoelens van onzekerheid en begeleiding om eventuele weerstand op de werkvloer het hoofd te bieden.

Zekerheidszoeker

De zekerheidszoeker heeft meestal een laag opleidingsniveau. Ook komt het voor dat het iemand is met een hoog opleidingsniveau en om bepaalde redenen op zoek is naar zekerheden in het werk. Het gaat om zekerheden in de zin van vaste taakomschrijvingen en vaste dagpatronen.

- De zekerheidszoeker kan prima zelfstandig taken uitvoeren, heeft het wel nodig dat er iemand in de buurt is waar hij op terug kan vallen: een vaste contactpersoon.
- De zekerheidszoeker kent een lagere productiviteit, zeker in het begin van een nieuwe taak. Wanneer hij zich de taak heeft eigen gemaakt, stijgt het tempo ook, met gelijkblijvende kwaliteit. De zekerheidszoeker lijkt daardoor meer taken aan te kunnen, dat is bedrieglijk omdat de grens van overvragen dan met grote kans wordt overschreden.

- De zekerheidszoeker werkt graag, is meestal gedienschtig en zal minder snel uit zichzelf aangeven dat 'het teveel' wordt. Hij is blij met een geringe werkdruk en wil liever geen onverwachte situaties. De zekerheidszoeker is vaak fysiek kwetsbaar, niet te zware fysieke taken kan hij prima verrichten. Ook zal hij de voorkeur geven aan 'zittende taken', dan wel taken waarin hij afwisselend kan zitten, staan en lopen.

Begeleiding zekerheidszoekers

Het takenpakket dient helder te zijn en concreet, geen ruimte voor eigen interpretatie of eigen invulling. Dat bevordert de onzekerheid en zal zich meestal uiten in inactiviteit. Het is nodig om met regelmaat het takenpakket door te spreken om zeker te weten dat het passend is en er niet teveel wordt gevraagd.

Specialist

De specialisten zijn in staat om te leren van hun ervaringen op de werkplek. Ze hebben de potentie om een middelbare tot hoge opleiding te volgen, maar het risico dat zij voortijdig uitvallen is groot.

- Specialisten willen graag leren. Het ontbreekt hen aan een aantal werknemersvaardigheden, zoals werken onder druk en omgaan met onverwachte situaties. Sommigen vinden samenwerken moeilijk.
- Specialisten functioneren het best in functies en werkplekken waar structuur is aangebracht. Voor sommigen is het belangrijk dat intensief samenwerken of klantcontacten tot een minimum zijn teruggebracht. Hun werktempo is in het algemeen vrij hoog.
- Na een rustige opbouw en intensieve begeleiding en bij gelijkblijvende omstandigheden zijn de specialisten in staat om zelfstandig te werken. Dit kan een tijd goed gaan, er zullen echter altijd momenten zijn dat de hij terugvalt en tijdelijk extra ondersteuning nodig heeft.
- Werk is een manier voor de specialisten om zich te ontwikkelen, ze willen hun capaciteiten inzetten.
- Specialisten hebben moeite met focussen en het stellen van prioriteiten. Daarom hebben ze tijd nodig om zich dingen eigen te maken en hun draai te vinden.
- Het is moeilijk voor hen om werk te vinden, waarbij ze alleen hoeven te doen waar ze goed in zijn. Veel specialisten moeten accepteren dat ze geen uitdagend werk kunnen verrichten, omdat dit deels werk is dat zij niet aankunnen. Ze weten dat dit het beste voor hen is, maar vinden het moeilijk om dit te accepteren.
- Het verzuim van de specialisten is laag. Wel moet er rekening worden gehouden met perioden van terugval waarbij enig verzuim nodig is om te herstellen. Het is niet vanzelfsprekend voor de specialist om ondersteuning van zijn omgeving te organiseren. Wanneer er in de privésfeer problemen zijn, dan heeft dat direct effect op zijn functioneren op de werkvloer.
- In het algemeen hebben specialisten een vorm van autisme.

Begeleiding specialisten

De specialisten hebben begeleiding nodig om een plek op de arbeidsmarkt te vinden en structuur aan te brengen in hun werk. Daarbij is het belangrijk dat zij leren prioriteiten te stellen. Sommige specialisten hebben eveneens begeleiding nodig bij contacten met collega's en klanten. Daarnaast heeft de specialist begeleiding nodig om ook structuur in zijn privéleven aan te brengen en te (onder)houden. Voor alle vormen van begeleiding geldt dat dit in de loop der tijd kan worden afgebouwd. Het is echter belangrijk dat de specialist ondersteuning krijgt wanneer hij tijdelijk terugvalt.

Gezelschapsspeler

De gezelschapsspelers hebben een zeer beperkt lerend vermogen. Zij hebben meestal geen startkwalificatie.

- In een aangepaste omgeving zijn zij in staat om redelijk zelfstandig simpele taken uit te voeren.
- Werk is voor de gezelschapsspelers vooral een sociale bezigheid. Ze willen graag iets doen en zijn tevreden als het gezellig is op de werkvloer. Het handelingstempo van de gezelschapsspeler is laag.
- De gezelschapsspeler heeft moeite met de verplichtingen van werk, bijvoorbeeld dat je niet zo veel mag kletsen en dat de pauzes kort zijn. Hij moet ook leren dat er grenzen zijn in de omgang met collega's.
- Hij vindt het moeilijk om werk en privé te scheiden. Zijn collega's of leidinggevenden moeten hem geregeld wijzen op bovengenoemde punten. Ze hebben verder vaak hulp nodig bij dingen als vakantie aanvragen en bij financiële zaken. De gezelschapsspelers hebben een aangepaste werkplek nodig en hun taken moeten redelijk eenvoudig zijn. Ze hebben hulp nodig om een werkplek te vinden. Ook hebben ze begeleiding nodig om zich de taken eigen te maken.
- Ze zijn snel van slag als er in hun persoonlijke omgeving iets verandert. Dit heeft direct effect op het functioneren op de werkvloer. De meeste gezelschapsspelers hebben weinig ziekteverzuim.
- In het algemeen hebben gezelschapsspelers een verstandelijke beperking.

Begeleiding gezelschapsspelers

De gezelschapsspeler kan na een langere inwerkperiode in principe de taken zelfstandig uitvoeren, maar het is belangrijk dat hij blijvend positieve aandacht krijgt. Het werktempo en de omgang met collega's zijn een blijvend aandachtspunt. Begeleiding door een jobcoach en op de werkvloer is voor de gezelschapsspeler noodzakelijk en permanent.

Begrensde

De begrensden zijn zeer moeilijk in staat om te leren. Ze zijn aan verschillende opleidingen begonnen maar vallen steeds uit. Een aantal lukt het een opleiding af te maken, er zijn er ook die, vanwege hun verstandelijke vermogens, niet verder komen dan het speciaal onderwijs.

- Het is moeilijk voor de begrensde om zich te handhaven op de werkvloer en daarbuiten. Alleen met intensieve ondersteuning op het gebied van psychische problemen en/of gedragsproblemen zijn ze in staat bepaalde taken uit te voeren.
- Ze willen graag werken om bezig te zijn en sommigen willen ook graag leren. Tegelijkertijd hebben ze snel genoeg van werken en gooien ze het bijltje erbij neer. Het verzuim is hoog.
- Het is belangrijk dat het werk geen deadlines of productiepieken heeft, dat de werksituatie voorspelbaar is, het handelingstempo niet te hoog is en samenwerken beperkt is.
- Begrensden overzien het effect van hun handelen niet en hebben moeite om hun gedrag te controleren. Ze hebben vaak problemen op andere vlakken, zoals gokverslaving en schulden.
- Begrensden hebben een aangepaste werkplek nodig met een duidelijke structuur waarin prikkels als werkdruk en onverwachte situaties zo veel mogelijk zijn uitgesloten.
- In het algemeen hebben ze een gedragsstoornis, in een aantal gevallen gecombineerd met een verstandelijke beperking.

Begeleiding begrensden

De begrensde heeft structureel begeleiding nodig, zowel op de werkvloer als bij psychische problemen en/of gedragsproblemen en bij wonen. Met intensieve begeleiding en een aangepaste werkplek zijn begrensden in staat om werkzaamheden en taken uit te voeren.

Resumerend

In tegenstelling tot wat wellicht wordt verwacht is het niet de aandoening of ziekte die iets zegt of iemand iets wel of niet kan, het zijn de beperkingen in relatie tot een aantal kerncompetenties die hier meer inzicht in geven. Het zijn met name de mensen die behoren tot de gezelschapsspelers en de begrensden die tot de doelgroep behoren waarvoor Functiecreatie wellicht het antwoord is om hun afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. Ook de specialisten en de zekerheidszoekers kunnen hiertoe behoren, afhankelijk of ze wel of niet een opleiding hebben afgemaakt en een door het bedrijfsleven erkend diploma hebben behaald.

Wat doen ze om succesvol te zijn?

Het 'hebben' van een beperking is geen sinecure. Een blijvende beperking vanwege een ziekte of aandoening vraagt om voortdurende aanpassing van de persoon op zijn omgeving, omdat deze omgeving vooralsnog is ingericht op de 'gemiddelde' inwoner. Of werknemer als het over werk gaat. Daarom zijn deuren van een standaardhoogte en breedte, zijn overheidsteksten van een standaardniveau, zijn er draaideuren, stoepen, standaardliften, trappen, etc. Een persoon met een beperking is zich hiervan meer bewust dan de gemiddelde burger. Omdat het voor hem problemen kan opleveren in het deelnemen aan de samenleving.

In de werksituatie is het vergelijkbaar. Werksituaties zijn vooralsnog niet ingericht op werknemers die bijvoorbeeld niet kunnen zien, niet kunnen horen, verstandelijk beperkt zijn of minder mobiel. Het vraagt van deze werknemers om voortdurende alertheid en aanpassing aan de belastende factoren in het werk, om te voorkomen dat deze factoren leiden tot problemen in de uitvoering van het werk. In een onderzoek onder 1200 werknemers met een beperking die niet in staat zijn om een volledig inkomen te verdienen, is gevraagd op welke wijze zij omgaan met deze belastende factoren (van der Toren et al., 2008).

Top zeven voor de werknemer

De werknemers met een beperking die succesvol functioneren in het werk, geven aan gebruik te maken van zeven verschillende strategieën. Ze kennen allemaal een gemotiveerde en optimistische instelling. Ze richten zich op het behalen van hun werkdoelen, zorgen voor voldoende afwisseling in hun werkactiviteiten, blijven positief en proberen altijd door te blijven gaan, schakelen negatieve gedachten zoveel mogelijk uit, kaarten problemen aan bij hun leidinggevende en tonen direct eigen initiatief.

Top acht voor de leidinggevende

Er blijken ook strategieën die door de leidinggevende kunnen worden toegepast om de werknemer succesvol te laten functioneren. Van het totale aantal strategieën zijn er acht die een duidelijke relatie hebben met succesvol functioneren. Zo is het belangrijk dat de leidinggevende en de collega's begrip tonen voor de werknemer met een functiebeperking en dat zij de werknemer steun geven indien nodig. Vervolgens is het belangrijk dat leidinggevende en collega's redelijk flexibel zijn naar de werknemer toe, dat de werknemer een zekere mate van vrijheid geniet in het kiezen van werktaken en dat er voldoende afwisseling wordt geboden in het werk. Tussen werknemers met een fysieke, een psychische, een zintuiglijke beperking of een combinatie daarvan, blijken er nauwelijks verschillen te bestaan in het gebruik van handlungsstrategieën.

Tot zover een beeld van de doelgroep. In de volgende hoofdstukken gaat het over het creëren van werk bij reguliere werkgevers.

Sectoren en werkzaamheden

Een greep uit de **sectoren** waar mensen met een beperking die tot de doelgroep voor functiecreatie behoren, momenteel werkzaam zijn:

- Bouwnijverheid
- Detailhandel
- Financieel
- Gezondheidszorg
- Groothandel
- Industrie en Productie
- Land- en tuinbouw
- Onderwijs
- Overheid
- Recreatie
- Schoonmaak
- Vervoer / logistiek

Werkzaamheden die zij binnen deze sectoren verrichten zijn onder meer de volgende:

- Administratieve taken
- Assembleren
- Assisteren in de zorg
- Autowassen
- Catering
- Conciërge
- Drukken
- Gastvrouw
- Helpen in de verkoop
- In-, uit- en verpakken
- Kopiëren, binden van brochures, boeken, etc.
- Magazijnwerk
- Metaal bewerken
- Metselen
- Onderhoud gebouw
- Opruimen
- Post bezorgen
- Receptioniste en telefoniste
- Routinematig productiewerk
- Schilderen
- Schoonmaken
- Timmeren
- Vakken vullen
- Vervoer goederen
- Vervoer personen
- Wasserijwerk
- Werken in het groen



Job Carving



Job Carving is een eenvoudige vorm om het werk anders te verdelen. Het is gericht op het creëren van werk met een toegevoegde waarde passende bij één specifieke persoon.

Job Carving kent twee aanvliegroutes:
starten bij het zittend personeel of
starten bij een vacature.

Startend bij het zittend personeel worden taken afgesplitst zodat zij beter in hun kracht worden gezet en er een nieuwe functie voor één specifieke kandidaat wordt gecreëerd.

Startend bij een vacature is het omdat de kandidaat niet geheel past en wordt gekeken hoe de vacature aan te passen aan de mogelijkheden van de specifieke kandidaat. Beide aanvliegroutes gaan uit van de toegevoegde waarde voor de werkgever.

Een groot aantal mensen met een arbeidsbeperking heeft een diploma of certificaat waarmee zij terecht kunnen op de reguliere arbeidsmarkt. Het betreft de mensen die behoren tot de zogenoemde 'zelfredzamen'. Ze hebben een opleiding afgerond en kunnen zich zelfstandig redden op de reguliere arbeidsmarkt, zij het dat ze daarbij ondersteuning nodig hebben omdat ze vrijwel niet voldoen aan de volledige lijst met criteria die in vacatures staan omschreven. Voor een klein deel van de 'zekerheidszoekers' geldt dit eveneens.

Omdat het bij Job Carving gaat om de match tussen een individuele kandidaat en het werk, is het nodig om een goed profiel te hebben van de kandidaat. Hoe beter de persoon in beeld, hoe beter het matchproces.

Een kandidatenprofiel

Het profiel van de individuele kandidaat moet als eerste een relatie hebben met datgene wat voor het werk belangrijk is om te weten. Het moet een beeld geven van de mogelijkheden en capaciteiten van de kandidaat. Dat is niet anders dan bij andere kandidaten. Tegelijkertijd moet het een beeld geven van de zaken waarmee de werkgever rekening moet houden bij de invulling van het takenpakket. Dat zijn de zaken die te maken hebben met de aanwezige beperking van de kandidaat. Voor de twee verschillende aanvliegroutes gelden eveneens verschillende aanpakken om het profiel en de match met het werk te realiseren. We bespreken beide aanpakken.

Er is een vacature

Als er sprake is van een bestaande vacature, is een eerste stap om in de vacature reeds rekening te houden met een mogelijke kandidaat met een beperking.

- In het kandidatenprofiel kan een check worden uitgevoerd op de eisen en wensen waaraan de kandidaat moet voldoen. De check richt zich op de minimale eisen en op de eventuele wensen die er zijn. Om een voorbeeld te geven, stel er moet af en toe voor het werk moet worden gereisd. Het kandidatenprofiel meldt de eis van een rijbewijs. In hoeverre dat rijbewijs daadwerkelijk nodig is, is de vraag. De tekst kan wellicht worden aangepast door aan te geven dat 'er voor de functie af en toe moet worden gereisd'.
- In de vacature kan worden aangegeven dat 'bij gelijke kwaliteiten de voorkeur uitgaat naar kandidaten met een beperking'.
- In de vacature kan worden aangegeven dat degene met een beperking die voldoet aan de minimale functie-eisen van de vacature standaard wordt uitgenodigd voor een eerste gesprek.

In het sollicitatiegesprek wordt, net als anders, gekeken naar de match van de kandidaat met de cultuur van de organisatie. Anders is dat in dit gesprek met de kandidaat met een beperking het nodig is om een beeld te krijgen waarmee het bedrijf rekening moet houden als deze kandidaat op de functie gaat werken.

Het is niet toegestaan om te vragen naar een diagnose of een aandoening. Die informatie geeft ook relatief weinig inzicht in het functioneren van de kandidaat op de werkvloer. Nodig is om vanuit een functionele analyse vast te stellen waarmee bij het aannemen van de kandidaat rekening moet worden gehouden. Hiertoe kan gebruik worden gemaakt van een aandachtspuntenlijst.

In de voorbereiding op het gesprek kan de aandachtspuntenlijst worden ingevuld. Dan komen vanzelf de punten naar voren die van belang zijn om te bespreken in het gesprek. Die punten kunnen worden vertaald in vragen die nodig zijn om een beeld te krijgen in hoeverre de kandidaat voldoet aan deze functionele eisen.

Los van de aandachtspuntenlijst kan in elk gesprek standaard de vraag worden opgenomen 'in hoeverre in de ogen van de kandidaat er zaken zijn die mogelijk van invloed zijn op het uitoefenen van de taken van de vacature'. Als dat het geval is en deze zaken hebben betrekking op een beperking, dan kan het gesprek worden aangegaan in hoeverre deze zaken anders kunnen worden geregeld. Zodat eventuele knelpunten in de uitvoering worden opgelost. Denk aan aanpassingen in het werk, het anders verdelen van het werk en de eventuele benodigde begeleiding.

Er leeft bij veel mensen de gedachte dat de aanpassingen veel geld kosten. Veel onderzoek laat inmiddels zien dat het vrijwel altijd over uren, tijden en takenpakketten gaat en dat de kosten voor materiële zaken relatief gering zijn.

Aandachtspuntenlijst voor de kandidaat met een beperking

Punt van aandacht?	Voor welke taak?	Welke vraag hierover stellen?
Persoonlijk functioneren		
Concentratie en aandacht		
Herinneren		
Inzicht		
Tempo, deadlines en productiepieken		
Taakuitvoering		
Zelfstandigheid en zelfredzaamheid		
Omgaan met verstoringen en onverwachte omstandigheden in het werk		
Sociaal Functioneren en communiceren		
Zien, horen en/of spreken		
Lezen en/of schrijven		
Samenwerken met collega's aan werktaken		
Overleg voeren met één collega of in groepsverband		
Deelnemen aan bijeenkomsten		
Omgaan met collega's en leidinggevendenden		
Omgaan met klanten of bezoekers		
Sociale omgang tijdens of rondom het werk		
Uitvoeren van werkzaamheden		
Gebruiken van de handen		
Computer bedienen		
Apparaten bedienen		
Telefoon gebruiken		
Fysieke activiteiten als tillen, reiken, duwen en trekken van voorwerpen		
Veranderen van een bepaalde lichaamshouding		
Langdurig zitten tijdens het werk		
Langdurig staan tijdens het werk		
Werken op bepaalde tijden		
Het aantal uren werken per dag		
Het aantal uren werken per week		
Allerlei andere aspecten in relatie tot werktijden		
Mobiliteit		
Zich binnen en buiten verplaatsen		
Lopen tijdens het werk		
Trappenlopen		
Gebruiken van vervoermiddelen		
Omgevingsfactoren		
Temperatuur		
Vochtigheidsgraad		
Seizoensinvloeden		
Lichtsterkte		
Geluidssterkte		
Trillingen		

Het afsplitsen van taken bij het zittend personeel passend bij een specifieke kandidaat

Het komt met regelmaat voor dat arbeidstoeleiders kandidaten met een beperking voorstellen aan bedrijven met de vraag 'of er wellicht werk is voor deze kandidaat'. Als het bedrijf open staat om mensen met een beperking een kans te bieden, bestaat de mogelijkheid voor het bedrijf om te kijken of er voor deze kandidaat Job Carving kan worden toegepast. De werkgever onderzoekt dan mogelijke voordelen om taken af te splitsen van de takenpakketten van het zittend personeel en deze samen te voegen tot een nieuw takenpakket voor de betreffende kandidaat met een beperking. Als de kandidaat beschikt over diploma's of certificaten, dan vindt een eerste selectie van taken plaats op basis van deze beschikbare diploma's of certificaten.

Standaardvragen

De werkgever kan gebruik maken van een aantal standaardvragen die aan het zittend personeel worden gesteld. Deze vragen worden zowel gebruikt voor het bepalen van de kansen voor Job Carving als voor de kansen op Functiecreatie: het creëren van banen voor grotere groepen mensen met een beperking die nu buiten de arbeidsmarkt staan. Het betreft vragen die betrekking hebben op taken die nu blijven liggen, taken die onder het niveau van de huidige medewerkers liggen en die hen feitelijk afleiden van hun kerntaken. Doordat ze wel moeten worden uitgevoerd maar veel tijd kosten waardoor ze niet toekomen aan hun hoofdtaken. Of doordat ze voortdurend 'tussendoor' komen, waardoor de huidige werknemers constant uit hun concentratie worden gehaald.

Bij het bespreken van de mogelijkheden staat het opleidingsniveau van de kandidaat centraal, als ook andere kenmerken uit zijn profiel die van invloed zijn op het werk en de werkzaamheden. Hiertoe kan de kandidaat van tevoren een individueel werknemersprofiel invullen, waarin aandacht voor het persoonlijke werk- en denkniveau, de werkervaring, persoonskenmerken, inzetbaarheid, motivatie en trainingsvaardigheden.

De toegevoegde waarde

Als dit taken betreffen die aansluiten bij het opleidingsniveau en het profiel van de beoogde kandidaat, is er wellicht voor de werkgever een winst te behalen door het werk anders te verdelen. Dat kan als er daardoor meer tijd kan worden besteed aan de kerntaken bij het zittend personeel en dat een gunstig effect heeft op de productie, op de omzet en de bedrijfsresultaten. Het is aan de werkgever om vast te stellen in hoeverre de kosten voor het in dienst nemen van een extra personeelslid opwegen tegen de baten hiervoor voor het bedrijf. En, of dat aspect voor hem van belang is om mee te nemen of dat er andere zaken spelen die zijn besluitvorming mede beïnvloeden. Bijvoorbeeld het willen invullen van de P van People in het MVO-beleid.

In veel gevallen bestaan er voor een kandidaat met een beperking financiële regelingen die het aantrekkelijker maken voor een werkgever om die persoon in dienst te nemen. In de afweging van kosten en baten kunnen deze financiële regelingen worden meegenomen.

Individueel werknemersprofiel

Gegevens over het niveau waarop de kandidaat functioneert

- Werk- en denkniveau en kennis en vaardighedenniveau
- Werkervaring

Persoonskenmerken

- Fysieke kenmerken, bijvoorbeeld beperkingen
- Talenten en ambities

Motivatie

- Algemene werkmotivatie
- Specifieke motivatie gerelateerd aan bepaalde werkzaamheden, met andere woorden, wat doet de kandidaat graag en wat is belangrijk voor de kandidaat?

Inzetbaarheid

- Passende werkzaamheden
- Gewenst sociaal klimaat
- Gewenste variëteit in taken en routine
- Optimale werkomgeving
- Maximale woon-werk afstand
- Aantal uren dat de kandidaat per dag of per week kan/wil werken
- Vaste of flexibele uren
- Gewenste werkomgeving
- Gewenste begeleiding/ondersteuning

Trainingsvaardigheden van de kandidaat

- In hoeverre is de kandidaat trainbaar?
- Welke ontwikkelingsstappen zijn in principe mogelijk, het carrièreperspectief?

Een combinatie

Het individuele werknemersprofiel vormt eveneens de basis om op zoek te gaan naar passende vacatures. En vervolgens biedt de aandachtspuntenlijst de mogelijkheid om naar die aspecten te vragen die relevant zijn voor de uitoefening van het werk. In dat geval worden beide aanliegroutes gecombineerd.

Vertrouwen

Voor de werkgever is het van belang om vertrouwen in de kandidaat en de begeleider van de kandidaat te hebben. Vertrouwen creëert de kandidaat en de begeleider door reële verwachtingen te schetsen, waar nodig informatie te verstrekken over de beperkingen en de betekenis ervan voor het werk, en door afspraken na te komen.

Proefperiode

Wanneer de werkgever openstaat om de kandidaat een kans te geven, start veelal een proefperiode. Gedurende enige maanden kan de werkgever zich een beeld vormen van de kandidaat en vice versa. Deze periode dient eveneens om een goed beeld te krijgen van de benodigde aanpassingen, de eventuele begeleiding die nodig is, en om de kandidaat en leidinggevende en collega's wederzijds aan elkaar te laten wennen. Uit onderzoek is bekend dat hoe beter de kandidaat communiceert over wat nodig is, hoe eerder acceptatie optreedt. Wanneer de beperking zichtbaar is, maakt dit het gemakkelijker voor de collega's, niet zichtbare beperkingen vragen om meer gewenningstijd.

Functiecreatie:

Het creëren van functies voor mensen die vanwege hun beperking niet matchen met bestaande functies in het reguliere bedrijfsleven, vraagt om een systematische aanpak aan de kant van de werkgever en aan de kant van de organisatie die kandidaten ondersteunt in de arbeidstoeleiding.



Stap voor Stap

Er is een werkgever die open staat om mensen met een beperking een kans te geven in zijn bedrijf. En er is een arbeidstoeleidende organisatie die voor zijn doelgroep kansen wil creëren bij werkgevers. We beschrijven de stappen die beiden doorlopen zoveel mogelijk integraal.

- Voor de arbeidstoeleidende organisatie begint het met het leggen van contact met potentieel geschikte werkgevers. Het kan ook de werkgever zijn die het initiatief neemt om de mogelijkheden te laten onderzoeken en contact zoekt met de arbeidstoeleidende organisatie.
- Een belangrijke stap is het creëren van draagvlak binnen de arbeidsorganisatie; als dat er is, begint de onderzoeksfase.
- In het eerste deel van de onderzoeksfase worden de eventuele kansen in kaart gebracht: de Quick Scan.
- Tegelijk met de uitvoering van de Quick Scan formeert de arbeidstoeleider de groep kandidaten voor wie de mogelijkheden voor Functiecreatie worden onderzocht.
- In het tweede deel van de onderzoeksfase wordt op gedetailleerd niveau gekeken welke werkzaamheden concreet matchen met een groep van potentiële kandidaten, wat de verandering van takenpakketten betekent voor het zittend personeel en wat de kosten en baten zijn die gepaard gaan met de inzet van de nieuwe medewerker: het Bedrijfsadvies.
- Als de werkgever vervolgens besluit om inderdaad het werk anders in te delen en een of meerdere nieuwe functies te creëren voor mensen uit de doelgroep, start de plaatsingsprocedure en de voorbereiding van de afdeling waar de werknemers worden geplaatst.
- Eenmaal geplaatst worden de nieuwe werknemers en de afdeling nog enige tijd begeleid om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen en eventuele problemen op te lossen.
- En dan is er naar verwachting een situatie ontstaan waarin de werknemer die eerder niet kon deelnemen aan de reguliere arbeidsmarkt, dat nu wel kan in een duurzame baan die past.

Geschikte werkgevers

Op basis van de momenteel bekende praktijken, ziet het ernaar uit dat er in vrijwel elk bedrijf functies te creëren zijn. Of het nu gaat over een kennisintensief bedrijf als een bank of verzekeringsmaatschappij of dat het gaat over een productiebedrijf of de bouw waarin veel met de handen wordt gewerkt: overal blijken taken in bestaande werkpakketten voor te komen die in feite interfereren met de kerntaken van de werknemer die ze uitvoert. In de meeste gevallen gaat het dan om de handmatige activiteiten die kansen bieden; taken die handmatig worden uitgevoerd kosten medewerkers veel tijd. Dat wil nog niet zeggen dat ze af te splitsen zijn en dat werkprocessen vanuit een win – win situatie anders kunnen worden ingedeeld. Er speelt nog meer een rol, bijvoorbeeld de bereidwilligheid van de werkgever.

De bereidwilligheid van een werkgever om iemand met een beperking aan te nemen blijkt sterk persoonsgebonden en hangt niet samen met bepaalde bedrijfskenmerken, zoals soort bedrijf en grootte van het bedrijf (Bosch et al., 2009).

De ‘werkgever’ die wordt gekenmerkt door een combinatie van durf, creativiteit, ondernemerschap, leiderschapsstijl en geboden ontwikkelruimte voor initiatieven staat open om de mogelijkheden voor mensen met een beperking binnen het bedrijf te laten onderzoeken. Deze persoonlijkheid lijkt tegelijkertijd sterk verbonden met de cultuur van de organisatie. Het zijn deze werkgevers die vaak uit eigen initiatief het voortouw nemen en de arbeidstoeleider benaderen om de mogelijkheden te laten onderzoeken. En het zijn deze werkgevers die voor arbeidstoeleiders aantrekkelijk zijn om te benaderen omdat de kans op succes relatief groot is.

Er blijken nog meer factoren van invloed op de kans om met succes Functiecreatie toe te passen:

- De grootte van een bedrijf speelt een rol. Bij grotere bedrijven is de kans op het creëren van meerdere banen groter dan bij de kleinere MKB-bedrijven. Daarentegen is er vaak letterlijk en figuurlijk veel afstand tussen een afdeling P&O en de werkvloer (van Soest et al., 2007) en is de besluitvorming vaak een langdurig proces, hetgeen vraagt om een lange adem van de arbeidstoeleider.
- Bij kleinere MKB-bedrijven blijken vaak mogelijkheden aanwezig om banen te creëren. De kansen zijn relatief snel in beeld te brengen en ze kennen veelal een korte besluitvormingsprocedure. En, zo blijkt uit onderzoek, stellen kleinere bedrijven minder eisen en is er meer coulantie richting de nieuwe werknemer met een beperking (Bosch et al., 2009). Daarmee vormen kleinere bedrijven een interessante doelgroep van werkgevers voor de arbeidstoeleiders. De kleinere MKB-bedrijven zullen minder snel contact zoeken met arbeidstoeleiders om de mogelijkheden in hun bedrijf voor mensen met een beperking te laten onderzoeken. Het initiatief ligt derhalve aan de kant van de arbeidstoeleider.
- Wanneer er binnen één arbeidsorganisatie verschillende diensten worden aangeboden, laat dat de kansen op het creëren van werk stijgen. Het totale aantal taken binnen de verschillende functies dat op eenvoudig niveau ligt is naar alle waarschijnlijkheid groter.
- Wanneer er binnen één bedrijf een groot aantal vergelijkbare functies op middelbaar of hoger niveau ligt, zijn er ook reële kansen om functies te creëren. Vaak bevatten deze functies op middelbaar en hoger niveau meerdere taken die elementair zijn en ook door iemand kunnen worden uitgevoerd zonder diploma's.

Het contact leggen

Er zijn verschillende manieren om werkgevers en arbeidstoeleidende organisaties met elkaar in contact te laten komen om het onderwerp Functiecreatie te bespreken. De werkgever kan contact opnemen met de gemeente. De gemeente kent de publieke arbeidstoeleidende organisaties en kan de verbinding leggen of de gegevens verstrekken, zodat de werkgever contact kan opnemen. In de praktijk blijkt het zelf uitzoeken met wie contact op te nemen, vrijwel niet nodig voor de werkgever. Omdat een groot aantal van hen met grote regelmaat wordt benaderd door de lokale publieke en private arbeidstoeleidende organisaties met de vraag 'of we iets voor elkaar kunnen betekenen'.

De arbeidstoeleidende organisatie kan een aantal strategieën toepassen om het contact te leggen met potentiële werkgevers.

- Bij een bestaande relatie kan de methode Functiecreatie onder de aandacht worden gebracht
- De arbeidstoeleider kan aansluiten bij bestaande ondernemersnetwerkbijeenkomsten en de methode op verschillende manieren onder de aandacht brengen
- Op speciaal hiervoor door de arbeidstoeleider georganiseerde werkgeversbijeenkomsten kan de methode toegelicht worden
- Arbeidstoeleiders kunnen werkgevers uitdagen zelf met oplossingen te komen waarbij Functiecreatie wordt toegepast en er voor de werkgever een win-situatie ontstaat en er tegelijkertijd banen worden gecreëerd voor de doelgroep

Een beloning voor het beste idee

Een arbeidstoeleider houdt een informatiebijeenkomst over de gedachtegang en de methode Functiecreatie en daagt werkgevers vervolgens uit om zelf met creatieve oplossingen te komen. Als beloning financiert de arbeidstoeleider een filmopname over het bedrijf en de daadwerkelijke uitvoering van het idee.

Er komen verschillende creatieve ideeën binnen en meerdere komen in aanmerking voor de beloning. Zo is er een woningcorporatie die na een interne brainstorm zich realiseert dat ze in vrijwel al hun huizen gebruik maken van de dezelfde verwarmingsketel. En dat ze hun hoog gekwalificeerde verwarmingsmonteurs alle controles laten uitvoeren en er in de meeste gevallen alleen kleine standaardreparaties of aanpassingen noodzakelijk zijn. De hoog gekwalificeerde verwarmingsmonteurs zijn op leeftijd en de nieuwe aanwas is niet echt beschikbaar. Het is om die reden dat ze zijn gaan onderzoeken of het mogelijk is om een koffer te maken met standaard gereedschap waarmee de standaard handelingen kunnen worden uitgevoerd door iemand uit de sociale werkvoorziening. Hiervoor is dan enige training noodzakelijk maar zeker geen zware scholing. En, als het om meer handelingen gaat bij een huis, kan de assistent monteur de hulp van de ervaren monteur inroepen. Dit idee is uitgewerkt en werkt in de praktijk uitstekend. De assistent verwarmingsmonteurs wonen in de buurt waar ze de controles uitvoeren en gaan op de fiets naar hun klanten en vinden het prachtig werk. De ervaren monteurs zijn blij dat ze ondersteuning hebben en zij er zijn voor de echt uitdagende klussen. En de woningcorporatie blij want het levert hen op termijn een besparing aan dure monteurs uit.

Besluitvorming op beslisniveau

Als een werkgever overweegt om hiermee aan de slag te gaan, is het nodig dat het besluit hiertoe wordt genomen door een 'beslissers': een persoon binnen het bedrijf die beslissingsbevoegd is om toestemming te geven om de mogelijkheden voor Functiecreatie te laten onderzoeken. En die beslissingsbevoegd is om toestemming te geven voor plaatsing. Als er op een ander niveau commitment is om de mogelijkheden te onderzoeken, is dat positief, echter niet voldoende. Als er op een ander niveau dan het beslisniveau contact is gelegd, is het zaak om uiteindelijk op het niveau de beslissers terecht te komen. Dat is nodig omdat alleen beslissers kunnen besluiten om stappen te ondernemen.

Een eerste oriënterend gesprek

In een eerste gesprek tussen werkgever en arbeidstoeleider ligt de focus op twee elementen die van belang zijn voor succes. Als eerste gaat het er om of er binnen de arbeidsorganisatie elementair werk wordt verricht: taken waarvoor geen scholing of opleiding is vereist. In vrijwel alle bedrijven vinden deze taken plaats, weliswaar niet altijd evident aanwezig. En als tweede of er mogelijk sprake is van een meerwaarde voor de organisatie. In dit gesprek helpt een 'out of the box' blik van de werkgever om te kijken wat het zou kunnen opleveren als het bestaande werk anders wordt ingericht.

Voor de werkgever is het nodig dat er sprake is van een meerwaarde voor de organisatie en het huidige personeel. Alleen 'maatschappelijk verantwoord willen ondernemen' blijkt in de praktijk niet genoeg. De initiatieven gebaseerd op alleen 'sociale motieven' blijken bij de eerstvolgende bezuinigingsronde, reorganisatie of wisseling van de macht als eerste worden gestopt, zo leert de praktijk. Het is om die reden dat de meerwaarde, de positieve business case zorgvuldig in beeld dient te worden gebracht.

Een **businesscase** is een management-term waarin de zakelijke afweging om een project of activiteit te beginnen wordt beschreven. In de businesscase worden de kosten tegen de baten afgewogen, rekening houdend met de risico's. Vaak wordt aan de hand van de businesscase besloten om wel of niet te starten en/of verder te gaan met een project of een activiteit.

Een business case vraagt om een manier van denken die er voor zorgt dat de voordelen, risico's en relatieve prioriteit van projecten of activiteiten fundamenteel worden beschouwd. Het vraagt dat diegene die een project of activiteit voorstelt, zich zelf verplicht om aan te tonen wat de toegevoegde waarde is voor de organisatie. En het geeft het management van een organisatie de mogelijkheid om een voorgesteld project of activiteit te beoordelen op de toegevoegde waarde voor de organisatie, of het project haalbaar is en of het voordelen biedt ten opzichte van eventuele alternatieven. Ook geeft het het management van de organisatie de mogelijkheid om objectief het uiteindelijke resultaat te beoordelen op de voordelen die genoemd zijn in de businesscase.

In het aftasten van de mogelijkheden kunnen de volgende beweegredenen om Functiecreatie toe te passen een rol spelen:

- Door Functiecreatie toe te passen kan een probleem in de werving van geschoold personeel, nu en in de toekomst worden voorkomen. Een opsplitsing van de functies moet er toe leiden dat minder hooggeschoolde werknemers nodig zijn en meer mensen uit de doelgroep kunnen worden ingezet.
- De allround medewerkers zijn duurder dan een kleiner aantal goed geschoolde medewerkers aangevuld met een aantal goedkopere minder geschoolde medewerkers. Als contracten aflopen, vacatures ontstaan kan Functiecreatie worden toegepast.
- De huidige medewerkers worden niet voldoende aangesproken op hun capaciteiten. Het aantal bijkomende taken is in de historie zo gegroeid dat de effectieve tijd die werknemers besteden aan taken op hun kennisniveau, te laag is geworden.

De arbeidstoeleider kent de doelgroep, de werkgever kent de werkprocessen. De arbeidstoeleider kan de werkgever in dit oriënterende gesprek ondersteunen door te luisteren, samen te vatten en door te vragen en op die manier meewerken aan het ontdekken of er eventuele kansen liggen vanuit een win-win situatie.

Als in het gesprek blijkt dat de werkgever ...

- in de nabije toekomst een tekort verwacht aan gediplomeerd personeel,
- naar manieren zoekt om met een geringer budget een gelijkblijvende kwaliteit te borgen,
- hoogwaardig personeel voor de organisatie wil behouden en deze nu taken uitvoeren in de ondersteunende sfeer,
- zijn personeel ondersteunende taken laat uitvoeren die hen afleiden van hun kerntakenpakket,
- veel gebruik maakt van uitzendkrachten,
- veel te maken heeft met overwerkuren omdat het personeel het werk niet afkrijgt,
- bij zijn personeel een hoge werkdruk ervaart waar hij wat mee wil doen,
- nieuwe dingen wil gaan doen en daar nog geen personeel voor heeft,

... dan zijn er naar alle waarschijnlijkheid mogelijkheden om vanuit een win-situatie voor de werkgever, functies te creëren voor mensen uit de doelgroep.

In de zogenoemde Blue Collar omgevingen is er vrijwel altijd sprake van handmatige taken op elementair niveau, echter ook in de White Collar omgevingen zijn deze taken te vinden. Het vraagt alleen een 'dieper graven' om deze taken in beeld te brengen.

Staf P&O:

“ Toen ons de vraag gesteld werd of wij de eenvoudige taken uit ons takenpakket wilden beschrijven, kwamen we op niets uit. Totdat we nog eens een niveautje lager gingen beschrijven wat we allemaal doen en toen bleken er opeens heel veel taken te zijn die door iemand zonder scholing of opleiding zouden kunnen worden uitgevoerd. We wilden meteen een echt Functiecreatie-onderzoek want we zagen wel welke voordelen een opsplitsing van die taken dat ons zou gaan opleveren.”

Het is daarom niet zozeer de vraag óf er taken zijn binnen het bedrijf, het is meer de vraag in hoeverre de taken af te splitsen zijn uit de bestaande werkprocessen, zonder deze te onderbreken dan wel om deze zelfs te optimaliseren.

Zenden en vakjargon

De arbeidstoeleider kan in een dergelijk gesprek de neiging hebben om te gaan 'zenden' en bij voortduring blijven zoeken naar overtuigende argumenten om de werkgever mee te nemen in zijn verhaal. Hoe meer de arbeidstoeleider in de 'zendstand' staat, hoe meer de werkgever achterover zal leunen. Het is de kunst van de arbeidstoeleider om, door het stellen van een aantal open vragen, te kijken of er wellicht mogelijkheden zijn.

En, omdat het open vragen zijn, stelt hij de werkgever in de gelegenheid om zelf op zoek te gaan naar antwoorden. De werkgever is daarmee ook eigenaar van de eventuele mogelijkheden die hij ziet.

In het gesprek is het de arbeidstoeleider die, vaak zonder het zelf te beseffen, veel gebruik maakt van vakjargon uit de wereld van de arbeidstoeleiders. Denk aan afkortingen die gebruikelijk zijn in de sociale zekerheid, specifieke woorden afkomstig uit de wereld van de sociale zekerheid. De doorsnee werkgever is niet bekend met dit vakjargon. Het is aan beide gesprekspartners om hier alert op te zijn en waar nodig om toelichting te vragen, dan wel bepaalde woorden vermijden.

Tenslotte is het goed om voor ogen te houden dat het niet gaat om het plaatsen van kandidaten, het gaat om het onderzoeken van de mogelijkheden om een voor het bedrijf aantrekkelijke win – win situatie te creëren.

En dan

We beschrijven een eerste oriënterende gesprek. In de praktijk kunnen dit meerdere gesprekken zijn. Ook zien we dat er bij de werkgever presentaties en toelichtingen nodig zijn om managers in de organisatie mee te nemen in het besluit om de mogelijkheden voor Functiecreatie te laten onderzoeken.

En, als er dan een 'go' is bij de werkgever, dan kan een begin worden gemaakt met de volgende stappen. Een daarvan is de het creëren van draagvlak binnen de organisatie voor het toepassen van de methode Functiecreatie: voor het onderzoeken van de mogelijkheden om vanuit een bedrijfseconomische waardecreatie mensen met beperkingen die nu buiten de arbeidsmarkt staan in de organisatie op te nemen.

Draagvlak creëren

Functiecreatie houdt in dat bestaande werkprocessen anders worden ingedeeld, zodat werknemers meer dan voorheen werk op het eigen niveau kunnen uitvoeren en de ondersteunende taken door medewerkers uit de doelgroep worden uitgevoerd. Werkprocessen vinden plaats op afdelingen en soms ook over afdelingen heen. Dat betekent dat er draagvlak nodig is van afdelingen, soms ook van het gehele bedrijf, om de mogelijkheden voor Functiecreatie te laten onderzoeken.

Bij de grotere bedrijven heeft de afdeling P&O een sleutelpositie als het gaat om het creëren van nieuwe functies, het valt immers binnen hun takenpakket. Vanuit de afdeling P&O is commitment voor de toepassing van de methode Functiecreatie noodzakelijk.

Voor P&O is Functiecreatie een management tool waarmee ze niet alleen worden ondersteund in het creëren van functies voor mensen uit de doelgroep, tegelijkertijd helpt het hen om passende functies te realiseren voor het huidige personeel dat langdurig verzuimt en niet terug kan naar het eigen werk.

De leidinggevenden van de afdelingen waar de mogelijkheden worden onderzocht, zijn sleutelfiguren en bepalend voor succes. Niet elke leidinggevende staat open voor Functiecreatie. Een leidinggevende van een afdeling die er wel voor open staat, kenmerkt zich veelal door een open houding in het algemeen.

Het afdelingshoofd kan van de gelegenheid gebruik maken. Hij kan, met de kennis die wordt verzameld voor Functiecreatie, zich bezighouden met de vraag of 'hoe het nu op de afdeling is georganiseerd nog wel past bij het werk dat we als afdeling moeten uitvoeren'. Door het onderzoeken van de mogelijkheden voor Functiecreatie krijgt de leidinggevende een totaaloverzicht van taken en wie ze uitvoert. Op basis daarvan kan hij opnieuw naar zijn eigen werkprocessen kijken en mogelijk hierin nog een verbeteringslag aanbrengen. Wanneer een bedrijf in een reorganisatie zit, is dit een goed moment om met Functiecreatie aan de slag te gaan.

Leidinggevende:

“ De organisatie van het werk is geen bewust gegeven, dat groeit vaak organisch en het is af en toe tijd om eens te reflecteren of datgene wat er nu staat, nog past bij de opdracht en het takenpakket dat daarbij hoort. Zo kan onze huidige reorganisatie ook worden gezien als het moment om eens te kijken, hoe kan het anders? En wanneer daarbij ook nog wordt gekeken naar de mogelijkheid om lean te werken, vergroot dat de kansen op functiedifferentiatiemogelijkheden en het creëren van een laag in de onderste loonschalen, passend bij de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. ”

De open houding is belangrijk, echter niet voldoende. Het kostenaspect zal altijd meespelen in de besluitvorming om al dan niet nieuwe functies te creëren binnen de afdeling. De leidinggevende kan er van overtuigd zijn dat het op de wat langere termijn kostenbesparend werkt of kostenneutraal is, in de beginfase kan het creëren van nieuwe banen binnen zijn afdeling mogelijk gepaard gaat met een stijging van de afdelingskosten. Enerzijds gaat het dan over een investering in tijd: om de werkprocessen anders in te richten, het personeel hier op voor te bereiden en tijdens de implementatie te begeleiden. Anderzijds gaat het om directe financiële kosten: om extra kosten omdat er vrijwel altijd sprake is van een overgangperiode is tussen de oude situatie en de nieuwe situatie waardoor er waarschijnlijk gedurende enige tijd sprake kan zijn van boventalligheid. En boventalligheid kost geld.

Het financiële argument kan mogelijk worden ondervangen door de eerste periode vanuit een bovenformatief budget de kosten ervan te financieren. Zodat de afdeling op een soepele manier de eerste periode kan overbruggen.

Draagvlak vanuit de ondernemingsraad is nodig omdat zij voor de belangen van het zittend personeel staan. Overtuigende argumenten voor de ondernemingsraad liggen meestal op het vlak van 'het kan ook voor het zittend langdurig verzuimend personeel een oplossing zijn om ze weer aan het werkproces te laten deelnemen'. Ondernemingsraden hebben in hun statuten een paragraaf over het bevorderen van diversiteit opgenomen.

Het zittend personeel kan 'het onderzoeken van de mogelijkheden voor Functiecreatie' als een kans zien maar ook als een bedreiging. Een kans omdat ze door het anders inrichten van takenpakketten zich meer dan nu kunnen richten op hun kerntaken. Een bedreiging omdat ze door de komst van de nieuwe mensen mogelijk zelf overbodig worden. De kracht van de methode Functiecreatie zit in het creëren van een win – win situatie voor de werkgever en de persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dus ook waar mogelijk, een win-situatie voor het zittend personeel.

Een duidelijke boodschap

De basis voor het creëren van draagvlak ligt in het formuleren van een heldere boodschap vanuit de organisatie en deze te verspreiden. De boodschap over het inzetten van Functiecreatie komt vanuit het hoogste management en kan op de volgende manieren worden verspreid:

- Hoogste management vertelt de boodschap op alle voorkomende plekken
- Modelfiguren als ambassadeurs vertellen de boodschap op alle voorkomende plekken
- Workshops organiseren voor middenmanagement en leidinggevend
- Papieren en digitale media inzetten
- Individuele gesprekken met de ondernemingsraad voeren
- In teamvergaderingen bespreken
- Mensen met een beperking vertellen hun eigen persoonlijke verhaal, live of via media

Een pilot

In de meeste bedrijven zal Functiecreatie eerst worden uitgeprobeerd op kleinschalig niveau, in een pilot. Gedurende de pilot is het zinvol om met een projectgroep binnen het bedrijf te werken: een projectgroep waaraan een beslisser, iemand van P&O, een afdelingshoofd en eventueel een interne 'regelaar' deelneemt. Samen hebben ze de power om dat wat nodig is voor het onderzoeken van de mogelijkheden en het implementeren van de nieuwe functie te organiseren. Voor een goed verloop van de pilot is het daarbij eveneens van belang om een projectleider aan te wijzen: iemand die verantwoordelijk is voor de uitvoering en implementatie, en die tijd krijgt om deze rol op zich te nemen. Hoe meer de pilot binnen de doelstellingen van het bedrijf past, hoe meer kans van slagen.

Tenslotte

Een groot aantal medewerkers zal enige vorm van weerstand vertonen tegen het onderzoeken van de mogelijkheden. Dat is een natuurlijk fenomeen dat al eerder aan de orde is gekomen. Wil Functiecreatie succesvol worden geïmplementeerd in het bedrijf, is het nodig dat er aandacht wordt besteed aan alles wat medewerkers zeggen, waar ze aarzelingen voelen, wat hen bezighoudt en dat er op een adequate en respectvolle wijze mee wordt omgegaan. Alleen dan kunnen weerstanden worden overwonnen en duurzame banen gecreëerd.

Wat leeft er bij medewerkers (Uit: Functiecreatie in ziekenhuizen, 2014)

Medewerkers van afdelingen waar de mogelijkheden voor Functiecreatie worden onderzocht, zeggen aan het begin van het traject over mensen met een arbeidsbeperking:

- “ Het zijn mensen die je aan de hand moet meenemen ”
- “ Haken niet snel af ”
- “ Zijn vaak ziek ”
- “ Kunnen de extra klussen doen ”
- “ Kosten extra begeleiding, aandacht en tijd ”

Dezelfde medewerkers zeggen over functiecreatie als methode om banen te creëren:

- “ Mijn werk wordt minder leuk “
- “ Dat kost mij mijn baan “
- “ Als het minder druk wordt, bedenkt de organisatie wel iets weer anders erbij“
- “ Wist niet dat mijn werk zo complex was “
- “ Hoe zit het met het imago en de status van mijn eigen werk, als iemand met een arbeidsbeperking het ook kan doen? “
- “ Ik kom beter aan mijn eigen werk toe “
- “ Ik doe ook een aantal taken die onder mijn niveau zijn “
- “ Wat betekent het dan voor mij? “
- “ Ik vind dat eenvoudige taken bij mijn functie horen om adem te halen, en zo “
- “ Ik krijg er een extra verantwoordelijkheid bij “

En over het creëren van extra banen zeggen ze:

- “ De klant wil door mij geholpen worden “
- “ Ik lever een bijdrage aan de maatschappij “
- “ Ik vind dat alle mensen een kans moeten krijgen “

Afdelingen kiezen

In de oriënterende gesprekken krijgt de werkgever al een eerste indruk op welke afdelingen binnen de organisatie Functiecreatie naar alle waarschijnlijkheid succesvol zal zijn.

Omdat er binnen die afdelingen elementaire taken liggen en er waarschijnlijk een winst te behalen valt door het anders verdelen van het bestaand werk. Om een definitieve keuze te maken is het goed om de volgende criteria mee te nemen in de overwegingen:

- Het enthousiasme van van een leidinggevende om mee te doen aan een pilot, is de meest belangrijke.
- De grootte van de afdeling; hoe kleiner de afdeling hoe minder kans op het vinden van mogelijkheden. Dat wil niet zeggen dat het niet kan, er zijn voorbeelden genoeg die laten zien dat binnen een afdeling met drie medewerkers Functiecreatie mogelijk is.
- Het opleidingsniveau op een afdeling: hoe meer middelbaar en hoger geschoolden, hoe meer kans dat er in hun takenpakket werkzaamheden zijn opgenomen die onder hun werk- en denkniveau liggen.
- De hoeveelheid hands-on werk: binnen hands-on werkzaamheden komt het met regelmaat voor dat er repeterende taken tussen zitten die elementair van aard zijn.

De arbeidstoeleider kan vanuit zijn kennis over de doelgroep mee bepalen waar de meeste kansen liggen, qua inhoud van het werk. Een rondleiding door de organisatie helpt om een beter beeld te krijgen van de mogelijkheden. Tijdens de rondleiding kan de arbeidstoeleider eveneens kijken naar omgevingsgerelateerde factoren die van invloed zijn op de plaatsingskansen. Denk aan fysiologische factoren als koude, tocht of lawaai, of aan arbeidsbelastende factoren als fysieke belasting, werkdruk of werksnelheid. En denk aan factoren gerelateerd aan de cultuur van de afdeling, van de organisatie. Zie elders in dit handboek.

Een factor die belemmerend kan werken is de eventuele onrust op een afdeling over het laten onderzoeken van de mogelijkheden voor Functiecreatie. Als er onrust heerst, vaak over het behoud van het eigen werk, en 'praten' niet helpt, is het niet verstandig om de pilot op die afdeling uit te voeren en daarmee de onrust te versterken.

Mogelijk zijn er verschillende afdelingshoofden die openstaan om de mogelijkheden voor Functiecreatie te laten onderzoeken. Afhankelijk van de capaciteit van de degenen die de analyses uitvoeren, kunnen een of meerdere afdelingen worden onderzocht. Een eerste stap hierin is het uitvoeren van een Quick Scan.

Quick Scan

De Quick Scan heeft als doel om een eerste beeld te krijgen van de mogelijkheden op een afdeling. Voor de uitvoering van de Quick Scan is het nodig om op een gestructureerde wijze informatie te verzamelen om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- 1. Is er elementair werk?**
- 2. Kan het uit werkproces van de zittende medewerkers worden afgesplitst?**
- 3. Wat levert het op voor de medewerkers, de afdeling en organisatie als het werk anders wordt verdeeld?**

De uitvoering van de Quick Scan ligt in handen van een jobcreator: iemand die getraind is in het toepassen van Functiecreatie bij arbeidsorganisaties. De ervaren jobcreator is bekwaam in het voeren van de eerste oriënterende gesprekken, het uitvoeren van de noodzakelijke analyses, het beschrijven van de resultaten en het terugkoppelen van de resultaten naar de organisatie.

Als de organisatie en de arbeidstoeleider niet beschikken over getrainde jobcreators is het mogelijk om de beschreven stappen van Functiecreatie door verschillende disciplines te laten uitvoeren. Bij het bedrijf zit veelal kennis over werkprocessen en bij de arbeidstoeleider over de mogelijkheden van de doelgroep. In een samenwerking is het goed mogelijk om te komen tot het anders indelen van bestaand werk met een win – win situatie. Het vraagt om een grotere inspanning van het bedrijf en de arbeidstoeleider en de kans dat er zaken blijven liggen is groter. Het werken met ervaren jobcreators wordt aanbevolen.

Vorbereiding Quick Scan

De afdeling waar de quick scan gaat plaatsvinden dient te worden voorbereid op het bezoek van een jobcreator. Het management en het afdelingshoofd heeft hierin een belangrijke taak. Het is hun taak om medewerkers het belang duidelijk te maken van het onderzoek naar mogelijkheden voor Functiecreatie. De reden waarom het bedrijf kiest voor Functiecreatie dient derhalve te worden gecommuniceerd met alle betrokkenen, inclusief de medewerkers van de afdelingen waar de quick scan gaat plaatsvinden. De wijze waarop deze boodschap wordt ingekleed is de keuze van het bedrijf.

Lid Raad van Bestuur:

“ Wij zijn afhankelijk van opdrachten vanuit de overheid. Deze stelt dat wij 5% van onze omzet moeten besteden aan het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking. Als we dat niet doen, hebben we geen opdrachten meer en gaan we failliet. We gaan nu de mogelijkheden onderzoeken hoe we met gelijkblijvende kwaliteit van dienstverlening het werk zodanig kunnen inrichten dat het gekwalificeerde personeel zich kan richten op hun kerntaken en dat we het ondersteunende werk uit hun handen nemen en hiervoor mensen met een arbeidsbeperking inzetten. ”

Directeur:

“ Wij vinden het als bedrijf belangrijk dat wij mensen met een arbeidsbeperking een kans geven in ons bedrijf. Wij gaan kijken of we jullie takenpakketten zodanig kunnen inrichten dat jullie voornamelijk nog bezig zijn met het werk op je eigen niveau en alle klussen waarvoor je in feite te hoog bent opgeleid, bundelen we tot een of meerdere nieuwe functies die door mensen met een arbeidsbeperking kunnen worden uitgevoerd. Dat betekent voor ons dat we minder uitzendkrachten hoeven in te zetten en dat jullie minder werkdruk zullen gaan ervaren en je je nu kunt richten op dat waar je goed in bent.”

Voor de jobcreator is het van belang om te weten of het bedrijf mogelijke eisen stelt aan het bezoek. In een aantal bedrijven gelden kledingvoorschriften in verband met de veiligheid, bijvoorbeeld speciale kleding of speciaal schoeisel. Ook zijn er bedrijven waar een legitimatiebewijs verplicht is. Niet altijd gaat het over eisen, het kan ook over 'mores' gaan; over de gangbare situatie in het bedrijf. Denk aan kleding die vertrouwen opwekt bij de werknemers in het bedrijf.

De jobcreator voert gesprekken met verschillende werknemers. In ieder geval interviewt de jobcreator de leidinggevende en verschillende medewerkers van de afdeling. In principe interviewt hij minimaal een representant van ieder 'type medewerker'. Liefst meerdere omdat hij zo een beter beeld krijgt van wat speelt op de afdeling en waar mogelijke kansen liggen om de medewerkers te ontlasten en een nieuwe functie te creëren. Daarnaast observeert de jobcreator de werkzaamheden die op de afdeling plaatsvinden. Op die wijze kan hij alle taken beschrijven die op de afdeling plaatsvinden om de werkprocessen goed uit te voeren.

Voordat de jobcreator de interviews afneemt, is het van belang dat er afstemming is tussen de leidinggevende en de jobcreator over de boodschap op de afdeling 'waarom hij komt'. Ook is het nodig dat er met de afdeling helder gecommuniceerd is dat de jobcreator komt en wat hij komt doen. Dit is van belang vanwege de eensgezindheid binnen het bedrijf over de reden van het onderzoek. Het is eveneens van belang omdat op die wijze wordt voorkomen dat de jobcreator voor verrassingen komt te staan als hij op de afdeling rondloopt en medewerkers niet weten wie hij is en wat hij komt doen.

Jobcreator:

” Ik stuur altijd een korte uitleg over Functiecreatie en over het onderzoek zelf, zodat de leidinggevende iets concreets in handen heeft als hij het verhaal overbrengt aan zijn medewerkers. Ik geef daarin ook aan hoe lang de interviews duren. ”

Een afdelingshoofd kan aan de jobcreator vragen om Functiecreatie en het doel van het onderzoek te komen uitleggen tijdens een afdelingsoverleg. Dan zien de medewerkers wie er bij hen langskomt en kunnen ze tegelijkertijd alle vragen stellen die ze hebben. De inhoudelijke vragen over Functiecreatie kunnen door de jobcreator worden beantwoord. De vragen die betrekking hebben op de keuzes van het bedrijf en de toepassing van Functiecreatie zijn voor het afdelingshoofd om te beantwoorden.

Uitvoering Quick Scan

Een Quick Scan wordt ingezet door de jobcreator om te kijken of er op de afdeling reële mogelijkheden zijn om duurzame banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, doordat er elementaire taken voorkomen, deze uit het werkproces kunnen worden afgesplitst en er een toegevoegde waarde is. De toegevoegde waarde voor het bedrijf kan betrekking hebben op:

- **de productiviteit;** is het mogelijk en haalbaar om de productiviteit te verhogen door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze samen te voegen tot functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking?
- **de kwaliteit;** is het mogelijk en haalbaar om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze samen te voegen tot functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking?
- **de kosteneffectiviteit;** is het mogelijk en haalbaar om de kosten te reduceren met een gelijkblijvende effectiviteit, door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze samen te voegen tot functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking?
- **de personele inzet;** is het mogelijk en haalbaar om het aantal gekwalificeerde en/of ervaren medewerkers te reduceren met een gelijkblijvende dienstverlening, door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze samen te voegen tot functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking?

Gesprek met leidinggevende

De jobcreator maakt in het gesprek met de leidinggevende gebruik van een checklist met vragen die hem ondersteunen in het in kaart brengen van de eenvoudige taken en van de mogelijke win-situatie.

Jobcreator:

“ Ik merk vaak dat de leidinggevende die ik interview nog niet geheel op de hoogte is van wat Functiecreatie is en vaak ook niet weet over wat voor mensen het gaat. Ik bereid me daarop voor en heb voor die gelegenheden een verhaal van vijf minuten waarin ik dat uitleg. Ik zorg ook voor passende voorbeelden. Ik merk dat leidinggevendens dat heel prettig vinden. ”

Het gesprek met de leidinggevende richt zich als eerste op het beschrijven van de afdeling, het beschrijven van het werk en de kerntaken van de afdeling in het algemeen. Daar waar nodig, wordt een specifiek onderwerp uitgediept. Bijvoorbeeld omdat de leidinggevende aangeeft dat zijn mensen veel werkdruk ervaren. Dit kan een indicator zijn voor problemen die mogelijk door het anders inrichten van werkprocessen kunnen worden opgelost. Of bijvoorbeeld omdat de leidinggevende aangeeft dat het huidige personeel met regelmaat moet overwerken; ook dat is een indicator.

Het gesprek richt zich ook op de werkprocessen zelf: zijn er verbeteringen hierin te maken. Bijvoorbeeld omdat er veel afval blijft liggen dat bij scheiding tot kostenbesparing kan leiden. De winst voor het bedrijf kan dan mogelijk ontstaan door het aanstellen van iemand met een arbeidsbeperking die het afval scheidt.

Een sloper maakt kennis met het principe van Functiecreatie en bedenkt dat hij tot nog toe al het koper in zijn sloopmateriaal zelf er uit haalt. In die tijd kan hij niet doorgaan met slopen, terwijl hij genoeg sloopklussen heeft. Het kost hem nog geen kwartier om te berekenen dat hij een hogere omzet kan draaien wanneer hij een assistent sloper aanstelt die voortaan overal het koper uit haalt. Nu kan hij in dezelfde tijd meer sloopklussen uitvoeren en de opbrengst van koper stijgt eveneens.

De leidinggevende draagt zorg dat de jobcreator de beschikking krijgt over informatie rondom het aantal fte, de functies, het werkrooster en mogelijke eisen.

Leidinggevende:

“ Iedereen moet verplicht een VCA diploma hebben, zonder kun je bij ons niet aan de slag. ”

Het aantal fte is nodig om in een volgende fase, bij de nadere analyses een berekening van de kosten en de baten te kunnen maken van de oude versus de nieuwe situatie.

Een overzicht van functies is nodig omdat er per functies precies wordt beschreven wat de kerntaken zijn die bij de functie horen. Het salaris van de medewerker is afgestemd op deze kerntaken. Ook het functioneringsgesprek zal zich richten op het functioneren van de medewerker in de uitvoering van zijn kerntaken. Dat houdt automatisch in dat alle taken die de medewerker wel uitvoert en die niet in het functieprofiel staan, hem feitelijk afleiden van zijn kerntaken. Als deze taken door een ander, lager gekwalificeerd of niet gekwalificeerd iemand zouden kunnen worden uitgevoerd, blijft er een takenpakket over dat past bij de competenties van de hoger gekwalificeerde medewerker en bij het salarisoniveau dat het bedrijf hem betaalt.

Het werkrooster geeft inzicht in wat er op bepaalde momenten gedurende de dag en gedurende de werkweek aan werk moet worden uitgevoerd en of bepaalde werkzaamheden zijn die op vaste momenten dienen te worden uitgevoerd.

Hoofd kinderdagverblijf:

“ Tot voor enige tijd waren we van mening dat het schoonmaakwerk moest plaatsvinden buiten de momenten dat de kinderen hier zijn. Dat schoonmaakwerk hadden we uitbesteed. Nu we moeten bezuinigen en we minder gekwalificeerd personeel in dienst kunnen nemen, hebben we eens creatief nagedacht over hoe het anders kan. We hebben nu een mevrouw met een arbeidsbeperking aangesteld, die de gekwalificeerde medewerkers ontlast van alles wat niet tot hun kerntaken behoort en die ook de schoonmaakwerkzaamheden, gewoon gedurende de tijd dat de kinderen er zijn, uitvoert. We letten uiteraard op de veiligheid voor de kinderen. We voldoen nog steeds aan de wettelijke normen voor de ratio gekwalificeerd personeel versus aantal kinderen, we kunnen alleen nu meer aandacht geven aan de kinderen dan voorheen terwijl we minder kosten hebben. En het gekwalificeerde personeel vindt het heerlijk om alleen dat te doen waar ze voor zijn aangenomen, goed met de kinderen omgaan. ”

De vragen die in het gesprek met de leidinggevende centraal staan, betreffen de volgende:

- Zijn er taken die blijven liggen?
- Wordt er overgewerkt en zo ja, hoeveel?
- Wordt er gewerkt met uitzendkrachten, wordt er structureel of incidenteel met hen gewerkt?
- Welke taken worden er naar verwachting uitgevoerd, welke wat minder?

En,

- Worden uw medewerkers afgeleid van de hoofdtaken die zij moeten uitvoeren?
- Zijn er taken die zich opstapelen of waar medewerkers moeizaam of niet aan toekomen?
- Zijn er taken die efficiënter of vaker uitgevoerd zouden kunnen worden?
- Zijn er taken die uw medewerkers uitvoeren die onder hun opleidingsniveau liggen?
- Zijn er taken die de snelheid van het handelingsproces vertragen?
- Zijn er diensten die uw afdeling zou willen of kunnen aanbieden die nu niet aangeboden worden?
- Als uw medewerkers drie taken uit hun functieomschrijving zouden mogen weghalen met als doel hun kerntaken beter, sneller of efficiënter te kunnen uitvoeren, welke taken zouden dat zijn?

Tijdens dit eerste gesprek maken de jobcreator en de leidinggevende een planning voor de activiteiten die nog plaats gaan vinden. Het betreft de korte interviews met enkele medewerkers op de afdeling, de observaties van de taken die op de afdeling plaatsvinden, de weergave van de bevindingen in een rapportage en de terugkoppeling ervan met de leidinggevende.

Jobcreator:

“ Ik maak samen met de leidinggevende een lijstje met activiteiten en dan stellen we ook samen de data vast wanneer alles gaat gebeuren. Meestal presenteer ik de resultaten aan een breder team binnen het bedrijf waarbij ook managers of directeuren en P&O'ers aanwezig zijn. De datum voor die presentatie moet ik altijd ruim van tevoren plannen omdat de agenda's van deze mensen meestal erg vol zijn. ”

Er is een mogelijkheid om alle medewerkers van de afdeling te betrekken, en hen schriftelijk een aantal vragen te stellen die inzicht geven in de mogelijkheid om voor hen een win-situatie te creëren.

De vragen in de vragenlijst richten zich op taken en werkzaamheden, werk waar niet aan toe wordt gekomen, werkdruk, redenen voor overwerken, etc.

Het voordeel van de inzet van de vragenlijst is dat alle medewerkers zelf nadenken over hun eigen werk en de mogelijkheid om hun werksituatie te verbeteren. Het kan ook nadelen hebben, omdat werknemers zich erdoor bedreigd voelen. Het gebruik van de vragenlijst kan in dit eerste gesprek worden meegenomen en de leidinggevende kan hierover op basis van de verschillende afwegingen een besluit over nemen.

Vragen voor personeel

- Welke taken stapelen zich op of aan welke kom je regelmatig niet toe?
- Door welke werkzaamheden loop je regelmatig achter op schema?
- Welke activiteiten/zorgtaken zou je willen aanbieden die momenteel niet aangeboden worden?
- Bij welke taken zou je hulp of ondersteuning kunnen gebruiken?
- Wanneer je drie taken uit je huidige activiteiten zou mogen weghalen met als doel je voornaamste taken beter/sneller/efficiënter uit te voeren, welke taken zouden dat zijn?

Het gesprek eindigt met het checken van de afspraken die er zijn gemaakt, waaronder ook het gezamenlijke gesprek over de terugkoppeling van de bevindingen en het zorgen dat de jobcreator de beschikking krijgt over de benodigde documenten.

Gesprekken met medewerkers

Een volgende activiteit betreft het kort interviewen van medewerkers op de afdeling. Wanneer er sprake is van een groot aantal verschillende disciplines kan met de leidinggevende een keuze worden gemaakt over 'waar de meeste kansen liggen'. Als het specialistenwerk betreft op wetenschappelijk niveau of regiefuncties, is er relatief weinig werk dat op een lager dan het eigen niveau wordt uitgevoerd. In vrijwel alle andere functies is er een gereede kans op werk dat beneden het niveau ligt van degene die het werk nu uitvoert. Ongemerkt sluipen er bij iedere medewerker taken in het pakket die niet tot zijn kerntaken behoren. Tijdens de korte interviews met de verschillende medewerkers komen deze taken aan het licht.

De vragen die aan de medewerkers worden gesteld zijn vergelijkbaar met die aan de leidinggevenden, alleen ligt nu de nadruk op de individuele medewerker. In hoeverre ervaart deze werkdruk, moet hij overwerken, kan hij ondersteuning gebruiken en welke taken zou hij liever uit zijn takenpakket willen zien zodat hij zijn kerntaken beter, sneller en efficiënter zou kunnen uitvoeren?

De gesprekken met medewerkers kunnen tijdens het werk plaatsvinden. Ze dienen zo min mogelijk te interfereren met de taken die ze op dat moment moeten uitvoeren. Daarom mogen de gesprekken ook niet te lang duren.

Jobcreator:

“ Ik merk in de praktijk dat ik niet meer dan tien minuten tot een kwartier met een medewerker praat. Dan heb ik de belangrijkste dingen wel gehoord. Ik sta er altijd verbaasd over hoeveel informatie je in korte tijd kan delen. ”

De jobcreator gebruikt een checklist om te zorgen dat zijn informatie compleet is. De informatie van de medewerkers neemt de jobcreator op in zijn dossier, samen met de reeds in zijn bezit zijnde stukken.

Observaties

Op basis van de gesprekken met medewerkers kunnen gerichte observaties plaatsvinden naar de taken die van de afdeling. Deze lijst van taken dient zo compleet mogelijk te zijn om de kansen op een reële manier te kunnen inschatten. De jobcreator heeft verschillende instrumenten die hij kan inzetten om de taken te inventariseren.

Als eerste kan hij gebruik maken van bestaand materiaal van het bedrijf. Er zijn bedrijven die het gehele takenpakket in kaart hebben, omdat ze bezig zijn met een reorganisatie of omdat ze meer lean willen werken of omdat het nodig is om een beeld te hebben van de belasting van de taken in relatie tot de belastbaarheid van medewerkers. En er zijn bedrijven die volledige roosterbeschrijvingen hebben waarin alle taken zijn opgenomen die iedere discipline dient uit te voeren. Vaak is dit omdat op die wijze nieuwe medewerkers meteen weten waar ze aan toe zijn en zich kunnen voorbereiden op de invulling van hun nieuwe functie.

Wanneer er al een takenbeschrijving ligt, blijft er voor de jobcreator slechts de taak over om de gehele lijst te checken met de praktische werkelijkheid. Nog steeds is het zelf observeren van de taken hiervoor de meest geëigende weg. Hij kan aan de leidinggevende vragen of de lijst compleet is, echter ook hier kan een vorm van 'blindheid' voor de eigen werksituatie optreden, waardoor het lastig is om aan te geven wat er niet op de lijst staat. Als er geen bestaand materiaal is, brengt de jobcreator zelf het gehele takenpakket in beeld. Hiertoe kan hij werken met lijsten die hij tijdens zijn observaties invult. De jobcreator heeft dan zichtbaar formulieren in zijn handen, die door iedereen worden waargenomen op de afdeling waar hij observeert. Hij kan er ook voor kiezen om gebruik te maken van een opname apparaat met een tijdsmeter die kan worden aangesloten op de computer. Als hij hiervan gebruik maakt, kan hij ongemerkt voor anderen zijn waarnemingen inspreken en later verwerken in de hiervoor bestemde lijst. Samen met de leidinggevende wordt hierover een besluit genomen.

De jobcreator brengt alle taken in kaart en geeft aan wie de taak uitvoert. Dat kunnen medewerkers met dezelfde functie zijn, dat kunnen ook medewerkers van verschillende functies zijn. De jobcreator geeft eveneens aan hoe lang de taak duurt, hoe vaak de taak voorkomt op een dag en het totaal aantal uren op een werkdag dat de taak wordt uitgevoerd. Op deze wijze krijgt de jobcreator een overzicht van alle taken. Ook de leidinggevende heeft nu een totaaloverzicht van alles wat er op zijn afdeling gebeurt.

Als leidraad om te zorgen voor een zo compleet mogelijke lijst gelden twee uitgangspunten:

- Volg de werkstroom, van cliënten of medewerkers
- Kijk om je heen, alles wat je ziet daar moet al dan niet met regelmaat iets mee gebeuren

Vervolgens is het de jobcreator die een voorzet maakt en aangeeft welke taken in zijn ogen elementair van aard zijn. In de terugkoppeling met de leidinggevende bespreekt hij zijn inschatting en, op basis van de input van de leidinggevende past hij zijn inschatting waar nodig aan.

Nu heeft de jobcreator alle informatie die hij nodig heeft om een inschatting te kunnen maken van de mogelijkheden om op de onderzochte afdeling Functiecreatie te kunnen toepassen. Hij heeft informatie over de mogelijke business case, hij heeft informatie over

Taak	Functie 1	Functie 2	Functie 3	Etc.
Taak 1				
Taak 2				
Taak 3				
Etc.				

alle werkzaamheden, hij weet hoeveel van die werkzaamheden bestaan uit eenvoudige, elementaire taken en hoeveel dat deze taken innemen. Al deze informatie wordt verwerkt in een advies naar aanleiding van de Quick Scan. Hiertoe beschikt de getrainde jobcreator over standaardformulieren die hem ondersteunen in een kwalitatief goede rapportage, die door de standaardisatie relatief weinig tijd kost.

CONCLUSIE EN AANBEVELING OP BASIS VAN QUICK SCAN BIJ BEDRIJF X, AFDELING Y

Uit de gesprekken en waarnemingen kunnen we concluderen dat er een aantal taken zijn die nu worden uitgevoerd door gekwalificeerde werknemers, en die ook door medewerkers uit de beoogde doelgroep kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang. Het betreft vooral werkzaamheden die snel aangeleerd kunnen worden en die onafhankelijk van de hoofdprocessen kunnen worden uitgevoerd.

We denken bijvoorbeeld aan de volgende werkzaamheden die losgemaakt kunnen worden uit het takenpakket van de functies A en B: Taak 1, taak 6, taak 9, taak 13 en taak 16.

Als deze taken worden gebundeld in een nieuwe functie, leidt dit tot een vermindering van het aantal ondersteunende taken die nu door het zittend gekwalificeerd personeel worden uitgevoerd, waardoor zij meer aandacht en tijd kunnen steken in hun kerntaken. Op deze wijze kan worden tegemoet gekomen aan de ervaren werkdruk en aan het verminderen van het dagelijkse overwerk dat nu plaatsvindt.

Onze eerste inschatting is dat er door het anders inrichten van de bestaande werkprocessen er X nieuwe functies, c.q. arbeidsplaatsen kunnen worden gecreëerd. Om te bepalen om hoeveel functies, c.q. arbeidsplaatsen het gaat, is het nodig om nadere analyses uit te voeren.

tijd in minuten	Frequentie per dag	Totaal aantal uren per dag	Eenvoudige, geschikte taak voor doelgroep: ja/nee	Omstandigheden mogelijk van invloed

Doorgaan?

In de meeste bedrijven is het de beslisser die kan bepalen of er al dan niet kan worden doorgegaan met nadere analyses. Dat kan de leidinggevende zelf zijn, dat kan ook een manager of directeur zijn, of zelfs in sommige gevallen de Raad van Bestuur. Pas als er een 'ja, ga door' vanuit het beslissende niveau is, kan de jobcreator doorgaan met nadere analyses.

Voorsorteren doelgroep

Tegelijk met de uitvoering van de Quick Scan werkt de arbeidstoeleider aan een voorselectie van kandidaten voor wie de functie gecreëerd wordt. Het belang van het voorsorteren van een groep potentiële kandidaten kan niet genoeg worden benadrukt.

De afgelopen decennia hebben veel arbeidstoeleiders zich bezig gehouden met op maat zoeken van een functie voor een specifieke persoon. Dat is een prima methode, beschreven bij Job Carving. Wanneer er een functie op maat wordt gecreëerd voor één persoon, verdwijnt de functie als de persoon vertrekt.

Het doel van Functiecreatie is breder. Het doel is om nieuwe functies te creëren die economisch aantrekkelijk zijn voor de werkgever, en die tegelijkertijd kansen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking die nu niet deelnemen aan het reguliere arbeidsproces. Als er een functie wordt gecreëerd die door een groot aantal mensen uit de beoogde doelgroep kan worden uitgevoerd, blijft er een permanente aanwas van kandidaten die in de gecreëerde functie passen.

Jobcreator:

“ Ik had bij distributiecentrum A een prachtige functie gecreëerd voor mensen uit onze doelgroep. Ik was er van overtuigd dat er meerdere personen in zouden kunnen passen. Alleen, toen de geplaatste persoon na drie weken uitviel bleek er binnen ons sociale werkbedrijf niemand meer beschikbaar die in mijn gecreëerde functie paste. Na drie weken had ik nog geen nieuwe kandidaat. Nu heeft het distributiecentrum laten weten dat ze niet meer door willen. Had ik toch me teveel laten leiden door mijn ideeën en niet door wat er daadwerkelijk aan mogelijke kandidaten aanwezig was, dat overkomt me geen tweede keer. ”

Voor de arbeidstoeleiders betekent dit dat zij een goed beeld dienen te hebben van de mensen waarvoor ze bij werkgevers functies creëren. Binnen de methode Functiecreatie is gekozen voor een pragmatische aanpak, waarbij alleen datgene wat wordt verondersteld het meest essentieel te zijn voor de matching ten behoeve van Functiecreatie, wordt meegenomen in deze matching.

Het scala aan werkgerelateerde eisen is groot, variërend van beschikken over een enorme creativiteit of een unieke leiderschapsstijl tot het in staat zijn om urenlang op dezelfde plaats te blijven staan in dezelfde houding. Op basis van een groot aantal assessmentinstrumenten dat wordt ingezet om de match te maken tussen werkgerelateerde eisen, is een selectie gemaakt van de voor Functiecreatie meest relevante taak eisen.

Het betreft de volgende eisen die spelen bij de uitvoering van de verschillende elementaire taken:

- **De mate van zelfstandigheid**
- **De mate van sociaal functioneren**
- **Het werken met deadlines en productiepieken**
- **De snelheid van handelingstempo**
- **De mate waarin frequente storingen of onderbrekingen plaatsvinden**
- **De voorspelbaarheid van de werksituatie**
- **De fysieke belasting van de werkzaamheden**

Deze taakgerelateerde eisen blijken voor de matching tussen gecreëerde functie en potentiële kandidaten essentieel te zijn.

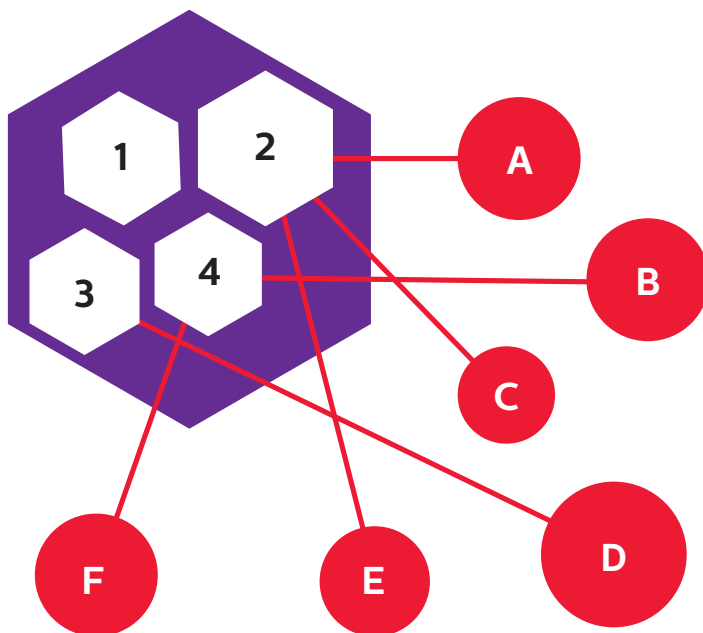
Bij het voorsorteren van mogelijke doelgroepen worden deze taakgerelateerde eisen als uitgangspunt genomen. Per medewerker wordt op een schaal van 1 – 5 in kaart gebracht in hoeverre deze beschikt over de genoemde vaardigheid. Vervolgens worden op basis van de resultaten groepen geformeerd, van meerdere medewerkers per groep. De vakvaardigheden vormen geen onderdeel van deze matchingscriteria. Als deze een rol spelen, gaat het om Job Carving. Bij Functiecreatie gaat het om elementair werk; werk waarvoor geen scholing of training nodig is.

We illustreren deze werkwijze aan de hand van een voorbeeld. We starten standaard met het beschrijven van een of meerdere doelgroepen.

Doelgroep 1:

Medewerkers met een beperking die niet in staat zijn om zelfstandig het minimumloon te verdienen, met een hoge motivatie om te werken, met een laag opleidingsniveau, die met beperkte begeleiding werkzaamheden kunnen uitvoeren, wiens sociale vaardigheden op een gemiddeld niveau liggen, die moeilijk onder hoge tijdsdruk kunnen werken, een gemiddeld handelingstempo hebben, die redelijk kunnen omgaan met storingen en onvoorspelbare elementen en een beperkte fysieke belastbaarheid hebben.

Op deze wijze kunnen meerdere doelgroepen worden beschreven, waarbij de taakgerelateerde eisen steeds het uitgangspunt vormen: bijvoorbeeld groepen van potentiële medewerkers die vrijwel geen begeleiding nodig hebben, of groepen die juist veel begeleiding nodig hebben, groepen van potentiële medewerkers die fysiek flink belastbaar zijn of groepen die fysiek zeer beperkt belastbaar zijn, etc.



Stel, er zijn bij de arbeidstoeleider vier groepen 1 – 4 geformeerd. En er zijn zes bedrijven A – F waar Quick Scans worden uitgevoerd. Dan kan het zijn dat de ene groep wel matcht met taken in bepaalde bedrijven en een andere groep niet. Ook kan het voorkomen dat er voor sommige groepen geen enkel bedrijf taken heeft die matchen.

In dit voorbeeld krijgt Werkgever A een beschrijving van vier verschillende groepen. Net als de overige bedrijven B tot en met F.

De jobcreator gaat vervolgens met deze groepen in het achterhoofd de mogelijkheden voor Functiecreatie onderzoeken. Het eerste selectiecriteria is het onderscheiden van de elementaire taken. Voor het formuleren van een advies op basis van de Quick Scan is dit voldoende.

Bedrijfsadvies

Voor het formuleren van het Bedrijfsadvies is finetuning op basis van de taakgerelateerde eisen noodzakelijk. Per elementaire taak maakt de jobcreator een inschatting van de mate waarin de taakgerelateerde eis van belang is voor de uitvoering van de taak. Hij hanteert hiervoor dezelfde schaal als wordt gehanteerd voor het in kaart brengen van de kenmerken van de beoogde doelgroep. Voor de taken die op een ander dan elementair niveau liggen, hoeft dit niet omdat het selectie criterium nu juist het elementaire in de taak is. Vervolgens bespreken de leidinggevende en de jobcreator de correctheid van de ingevulde taakgerelateerde eisen. Als de taakgerelateerde eisen boven de mogelijkheden van de verschillende doelgroepen uitkomen, valt de taak af. Het uiteindelijke takenpakket moet volledig passen bij een of meer beoogde doelgroepen.

De jobcreator en de leidinggevende bespreken tevens de mate waarin de geschikte taken daadwerkelijk zijn los te koppelen uit het takenpakket van degene die deze taken nu uitvoert. Het afsplitsen moet er niet toe leiden dat de werknemer in dezelfde tijd wacht op de ander. Als afsplitsing toch niet kan, valt de taak af. Wellicht zijn er nog andere elementen die niet tot de taakgerelateerde eisen horen en die toch van belang zijn voor de uitvoering van de taak. Als dat zo is en de beoogde doelgroep niet aan deze eisen kan voldoen, dan valt ook die taak af. Wanneer alle eisen aangepast en correct zijn, heeft de jobcreator alle input die hij nodig heeft om een eindconclusie te kunnen trekken.

Leidinggevende:

“ Ik vond deze fase erg spannend omdat ik nog steeds worstel met het beeld van de doelgroep die ze willen plaatsen. Doordat we nu heel concreet per werkzaamheid de taakgerelateerde eisen in kaart brengen en er dus een directe link ligt tussen wat hun mensen kunnen en wat ik nodig heb, krijg ik er meer vertrouwen in. En, doordat we nu praten over wat mijn huidige personeel allemaal niet meer hoeft te doen wat door de nieuwe krachten kan worden uitgevoerd, komt de waardecreatie voor mijn eigen afdeling zo veel duidelijker in beeld. Dat maakt dat ik er steeds enthousiaster over wordt. ”

De arbeidstoeleider en de werkgever kunnen in overleg de potentieel passende doelgroepen langs de lat van de taakgerelateerde eisen leggen. Wellicht dat er een takenpakket is samen te stellen dat past bij een doelgroep die op een relatief lager niveau functioneert.

Dienstverlener:

“ Bij een bedrijf hebben we het takenpakket zo kunnen samenstellen dat onze mensen die normaliter vrijwel geen kans maken, nu de geselecteerde werkzaamheden verrichten. Het werk kon moeilijk door machines worden uitgevoerd, het enige wat onze mensen nodig hadden was de motivatie om gedurende de dag vrijwel dezelfde werkzaamheden te verrichten. En dat is zeker het geval bij een deel van onze populatie. ”

Eenmaal een keuze voor een doelgroep gemaakt, wordt een voorstel geformuleerd voor een herindeling van taken. Aan de hand van de bestaande werkroosters, het aantal medewerkers dat gedurende een werkdag aanwezig is, de problematiek die is genoemd door leidinggevende en medewerkers, de bestaande werkprocessen en het totale takenpakket dat gedurende de dag moet worden uitgevoerd, maakt de jobcreator in overleg met de leidinggevende een voorstel voor een herindeling van taken.

Op de verpleegafdeling MDL kan maandag tot en met vrijdag gedurende 7:30 – 13:30 uur een medewerker van de SW/WWB doelgroep ingezet worden als afdelingsassistent.

Het takenpakket ziet er als volgt uit:

- **Delen ontbijt**
- **Delen lunch**
- **Afhalen etensbladen**
- **Opruimen keuken**
- **Bijvullen patiëntenkamers**
- **Klaarmaken serveerkar**
- **Uitruimen serveerkar**
- **Helpen bij drankenrondje patiënten**
- **Ophalen vuile was**
- **Poetsen bedden**

(Uit: Functiecreatie in ziekenhuizen, 2014)

De herindeling moet ertoe leiden dat mogelijke problematiek zoveel wordt opgelost, werkprocessen continueren dan wel verbeteren en het zittend personeel een takenpakket heeft dat meer dan van tevoren past bij hun kerncompetenties. Met de herindeling zijn er een of meer nieuwe functies zijn gemaakt die passen bij de kerncompetenties van nieuwe medewerkers uit de beoogde doelgroep en ligt er een financieel plaatje dat helder aangeeft wat de kosten zijn die gepaard gaan met de veranderingen en wat de baten zijn, op de korte en de lange termijn.

Het voorstel wordt in een rapportage verwerkt: het concept bedrijfsadvies. In de meeste organisaties zal het voorstel nog met de nodige interne betrokkenen worden besproken, om te checken of het voorstel voldoende haalbaar is. De resultaten van deze interne terugkoppeling worden teruggekoppeld naar de jobcreator, die deze input weer gebruikt voor verwerking in het uiteindelijke Bedrijfsadvies.

Allemaal elementaire taken: ook mogelijkheden voor Functiecreatie?

Het komt voor dat alle taken op een afdeling elementair van aard zijn. Vaak blijkt de complexiteit van het gehele takenpakket er voor te zorgen dat meer ervaren medewerkers de functies uitvoeren. dan nog is het mogelijk om een deel van de taken te isoleren en deze tot een nieuwe ondersteunende functie voor het zittend personeel te maken: een functie die hen ontlast of op een andere wijze helpt bij de uitvoering van hun werk. Dat lukt niet altijd, als de taken volledig volgtijdelijk zijn, is het veelal niet mogelijk.

Een voorbeeld:

In een hotel heerst er een hoog ziekteverzuim onder het schoonmaakpersoneel. De werkdruk is zwaar en het werk deels ook. In overleg met het zittend personeel wordt er naar het totale takenpakket gekeken en het blijkt mogelijk te zijn om een onderscheid te maken tussen de voorbereidende schoonmaakwerkzaamheden en de afwerkschoonmaakwerkzaamheden.

De voorbereidende werkzaamheden hebben betrekking op het afhalen van de bedden, de handdoeken weghalen, prullenbakken leegmaken en nog een aantal van dat soort taken. De afwerk werkzaamheden hebben betrekking op het weer schoonmaken en netjes leggen van de spullen in de badkamer, de bedden opmaken en het chocolaatje neerleggen.

Het werk is vervolgens op die wijze ingericht en er ontstaan twee ploegen waarvan de eerste bestaat uit medewerkers met een arbeidsbeperking en de tweede bestaat uit het zittend personeel. Het ziekteverzuim daalde zienderogen evenals de ervaren werkdruk. De kosten voor de extra ploeg waren hoger dan de verminderde kosten voor het ziekteverzuim, echter de facilitair manager van het hotel had het er voor over omdat hij op deze wijze veel minder problemen had met het regelen vanwege het verzuim en blij was met het verhoogde werkplezier.

In het bedrijfsadvies kan de jobcreator de volgende conclusies trekken:

- Het aantal elementaire werkzaamheden is weliswaar voldoende substantieel, echter de taakgerelateerde eisen zijn van dusdanige aard dat ze niet passen bij de beoogde doelgroep of doelgroepen
- Gezien de werkprocessen en de tijdgebondenheid van de activiteiten, zijn er onvoldoende mogelijkheden om de elementaire werkzaamheden los te koppelen van de bestaande werkprocessen.

In beide gevallen is het advies om deze wijze van het creëren van functies niet toe te passen. Er is natuurlijk altijd een mogelijkheid om naar de alternatieve opties voor het creëren van functies te kijken. Denk aan Job Carving en het geheel of deels overnemen van werkprocessen.

Het kan

Als het mogelijk is om elementaire werkzaamheden met passende taakgerelateerde eisen los te koppelen, richt het advies zich volledig op het beschrijven van de herindeling, het nieuwe functieprofiel en de financiële aspecten. Het bedrijfsadvies bevat daarmee concrete informatie over:

- Het functieprofiel en de randvoorwaarden voor het vervullen van de functie
- De mogelijk bestaande problematiek die kan worden opgelost
- Hoe de werkprocessen continueren dan wel verbeteren
- Het takenpakket van het zittend personeel: een takenpakket heeft dat meer dan van tevoren past bij hun kerncompetenties
- Het financiële plaatje dat helder aangeeft wat de kosten zijn die gepaard gaan met de veranderingen en wat de baten zijn, op de korte en de lange termijn

Dit bedrijfsadvies is vervolgens ter beoordeling aan de beslissers binnen het bedrijf.

Besluit nemen over plaatsing

Wanneer het moment aanbreekt dat een bedrijf definitief moet besluiten al dan niet door te gaan op de ingeslagen weg, blijken eerder geslechte barrières opnieuw terug te keren. Vaak hebben de barrières te maken met de kosten die gepaard gaan met de invoering van Functiecreatie, de betekenis ervan voor de baan zekerheid van het zittend personeel en de onzekerheid over de benodigde begeleiding van de nieuw te plaatsen medewerker.

Het is derhalve essentieel om in het Bedrijfsadvies deze aspecten concreet te benoemen. De kosten en de opbrengsten dienen helder in kaart te worden gebracht. Voor wat betreft de baan zekerheid, dit is een aspect dat vanaf het eerste contact aan de orde moet zijn geweest, door de werkgever.

Het begeleidingsaspect is een belangrijke factor voor de betrokken afdeling. Dit aspect is vanaf het begin meegenomen, wordt nu pas echt reëel. In de meeste gevallen hebben leidinggevend en collega's geen ervaring met de begeleiding van mensen uit de beoogde doelgroep en dus ook geen idee wat te verwachten. De arbeidstoeleider kan hierin een belangrijke taak vervullen en een helder beeld schetsen van de aandachtspunten van de nieuwe medewerker. In de praktijk blijken arbeidstoeleiders nog teveel van de veronderstelling uit te gaan dat 'alles duidelijk is', waarbij dat bij de werkgever niet zo blijkt te zijn. Zowel de arbeidstoeleider als de werkgever dienen hier alert op te zijn.

Leidinggevende:

“ Ik zei tegen de jobcreator dat de nieuwe medewerker zelfstandig moet kunnen werken. Toen zei de jobcreator dat diegenen die ze vanuit de dienstverlener op het oog hadden, dat ook echt wel konden. Alleen, er moest natuurlijk wel altijd begeleiding aanwezig zijn, zodat de nieuwe medewerker wel op iemand kon terugvallen. Ja, dat noem ik nu niet zelfstandig werken!”

Hoe meer specifiek in tijd per dag of week de begeleiding gaat kosten, met een inhoudelijke toelichting over wat de begeleiding inhoudt, hoe meer concreet het beeld voor de leidinggevende wordt en het ook gaat leven. Voorbeelden van andere bedrijven binnen dezelfde branche, met concreet aangegeven de tijd en de inhoud, brengen het nog meer tot leven.

Leidinggevende:

“ Toen ik vroeg naar de begeleiding, zei de jobcreator dat het in het begin intensief zou zijn en als het niet meer nodig was, het zou afnemen. Daar kon ik niet zoveel mee. Ik kon hem ook niet duidelijk maken dat ik daar niets mee kon, ik begon sterk te twijfelen of ik wel door moest gaan. ”

Leidinggevende:

“ Ik zat in mijn maag met die begeleiding want daar hebben we gewoon niet zoveel tijd voor. Ik heb het voorgelegd aan de jobcreator en die heeft me precies verteld hoeveel uur zij in het begin aanwezig zullen zijn en wat ze dan doen in die tijd. En dat ze er dus hard aan werken dat de werknemer met zo min mogelijk begeleiding kan functioneren. Ze gaan ook het huidige personeel voorlichting geven over de komst van de nieuwe medewerker. En ze gaan uitleggen wat de arbeidsbeperking van de nieuwe medewerker inhoudt en hoe ze daar het beste mee om kunnen gaan. Ze lichten ook toe dat het werk dat de nieuwe medewerker gaat doen, volledig past bij zijn capaciteiten, dus dat daar geen punt van aandacht ligt. En ze blijven begeleiden tot het zover is dat wij vinden dat de begeleidingstijd door ons kan worden uitgevoerd. Nu, ik wil er best een half uur per week aan besteden, dat is dan twee keer zoveel als bij mijn huidige personeel maar daar zitten ook uitschieters bij, dat maakt dan niet uit. Dus voor mij staat er niets meer in de weg om de sollicitatieprocedure in te gaan. ”

De besluitvorming kan ook worden beïnvloed doordat er op de korte termijn, geen sprake is van een toegevoegde waarde. De werkgever kan dan besluiten het anders inrichten uit te stellen, hij kan ook besluiten om het toch uit te proberen omdat het op termijn interessant is en het goed is daar nu al op te anticiperen.

Directeur:

“ De gemiddelde leeftijd van ons gekwalificeerd personeel is bijna vijftig jaar, dat betekent dat we op tijd moeten beginnen met te anticiperen op hun vertrek. We kunnen wel nieuw jong gekwalificeerd personeel aannemen, maar die hebben jaren nodig om het vakmanschap van de bestaande werknemers in de vingers te krijgen. We zorgen wel voor nieuwe aanwas maar we kiezen er tegelijkertijd voor om onze ervaren werknemers zoveel mogelijk te behouden en hen zich laten richten op daar waar ze echt goed in zijn en alle ondersteunende taken bij hen weg te halen en deze aan mensen met een arbeidsbeperking toe te bedelen. Dat kost ons nu extra geld maar levert straks een hoop geld op, daar zijn we van overtuigd. ”

Als er een ‘ja, daar kunnen we mee verder’ komt, is de volgende fase aangebroken. De arbeidstoeleider en het bedrijf gaan samen om tafel om concrete invulling te gaan geven aan de nieuw gecreëerde vacature.

Er kan soms meer dan verwacht

Op basis van eerdere positieve ervaringen in de procesindustrie brengt een jobcreator een bezoek aan een zonnepanelenfabrikant. De gedachte is dat ook daar veel logistiek werk plaatsvindt, dat wellicht uit het takenpakket van de procesoperators kan worden gehaald waardoor zij zich meer op hun kerntaken kunnen richten. In een eerste gesprek, waarin de gedachtegang en methode Functiecreatie wordt uitgelegd, blijkt het logistieke gedeelte van dusdanige kleine omvang te zijn dat er geen mogelijkheden worden gezien: de directeur ziet ze niet en de jobcreator met zijn ervaren 'out-of-the-box-kijk-blik' ook niet.

Op basis van zijn bevindingen schrijft hij een rapport en vindt hierover een terugkoppeling plaats met de directeur. Deze daarentegen geeft aan: "Ik heb er nog eens over nagedacht, over die methode en ik zie wel mogelijkheden. Wij maken een waxlaag op alle cellen en die moet drie dagen uitharden en in principe iedere dag worden gecontroleerd of de laagdikte goed is. Daar hebben we geen tijd voor en wat er nu gebeurt is dat we na drie dagen zien dat de laag niet goed is en we de hele partij moeten weggooien. Bovendien hebben we geen tijd om ons afval te scheiden, dus gaat alles naar chemisch afval en dat is ongelooflijk duur. Als we nu iemand aanstellen die iedere dag de waxlaag controleert en het chemisch afval splitst, op een veilige wijze uiteraard, dan hebben we een enorme winst omdat we veel minder zonnepanelen hoeven af te keuren en minder voor ons chemisch afval gaan betalen. Kortom, ik als directeur zie het wel zitten."

Plaatsing

Wanneer het besluit is genomen tot plaatsing, kan de sollicitatieprocedure beginnen. Omdat er vanaf het begin van het traject een groep van potentiële kandidaten is voorgesorteerd, verloopt dit proces relatief snel. De werkgever bespreekt met de arbeidstoeleider de sollicitatieprocedure en er worden afspraken gemaakt over de financiële en administratieve zaken die met de plaatsing gepaard gaan. Voorop staat dat er vanuit de arbeidstoeleider kandidaten worden voorgedragen die voldoen aan het profiel dat uit de analyse is gekomen.

De werkgever kan kiezen om de sollicitatieprocedure vergelijkbaar met de normale procedure te laten verlopen: kandidaten solliciteren, het bedrijf nodigt de meest geschikte kandidaten uit voor een gesprek en selecteert de meest passende kandidaat. De werkgever kan er ook voor kiezen om de gehele procedure uit handen geven aan de arbeidstoeleider. Deze kiest vervolgens een aantal geschikte kandidaten en stelt deze aan het bedrijf voor. Dit kan nog steeds in de vorm van 'sollicitatiegesprekken', al dan niet in aanwezigheid van een begeleider. In sommige gevallen stelt de arbeidstoeleider één kandidaat voor omdat deze naar zijn mening het meest geschikt is voor de functie die is gecreëerd.

Het is eerder regelmaat dan uitzondering dat begeleiders van mensen met een beperking meegaan op een sollicitatiegesprek. De reden hiervoor is dat ze hun kandidaten kunnen ondersteunen als deze 'er niet meer uitkomen'. Dat is een keuze, die er tegelijkertijd voor zorgt dat het niet duidelijk wordt voor het bedrijf hoe de kandidaat vervolgens in de werksituatie alleen kan functioneren.

Afhankelijk van de voorkeur van de werkgever, wordt de sollicitatieprocedure ingericht. De kandidaten die zijn voorgedragen voldoen aan de eisen die de functie stelt. Het gaat derhalve tijdens de gesprekken niet over 'aanpassingen' maar om zaken als cultuur en andere 'zachte' elementen die bepalen naar wie de voorkeur uitgaat; c.q. de reguliere aspecten die in een sollicitatiegesprek aan de orde komen.

Deze sollicitant heeft in het algemeen weinig tot geen ervaring in het voeren van sollicitatiegesprekken. De kandidaat zal zich onzeker voelen en geen idee hebben wat van hem of haar wordt verwacht. Ook is de kandidaat niet gewend aan afwijzingen. In het gesprek zelf en in de terugkoppeling over de resultaten is het goed om hiermee rekening te houden.

De arbeidstoeleider is op de hoogte van de verschillende mogelijkheden en financiële regelingen voor plaatsing. De werkgever en de arbeidstoeleider bespreken samen welke mogelijkheden en subsidieregelingen van toepassing zijn. Vaak betreft het regelingen voor bepaalde periodes om werkervaring op te doen, of financiële compensaties voor een verminderde arbeidsproductiviteit.

Indien er sprake is van een detachingsconstructie maken de werkgever en de arbeidstoeleider afspraken over het aantal uur dat de medewerker werkt en over de vergoeding voor de werkzame uren. Dit is een onderhandeling tussen de werkgever en de dienstverlener, waarbij de productiviteit en zwaarte van de taken centraal onderdeel van de afspraken vormen. Ook worden afspraken gemaakt rondom de begeleiding van de nieuwe medewerker en over de regels van de werkgever rondom vakantie, vrije dagen en kort- en langdurend ziekteverzuim. Omdat het een detachingsconstructie betreft kunnen de regels van de werkgever en die van detacheerder verschillen. In het overleg kunnen deze verschillen worden besproken. Alle afspraken rondom de voorwaarden over de vorm van dienstverlening, de financiële aspecten, arbeidsomstandigheden, aansprakelijkheid en verzekering worden vervolgens door de arbeidstoeleider vastgelegd in een contract.

Vorbereiding op plaatsing

Bij de werkgever en bij de arbeidstoeleider worden activiteiten ondernomen om de plaatsing van de nieuwe medewerker voor te bereiden.

Bij de werkgever worden de collega's voorbereid op de komst van de nieuwe medewerker. Ze zijn reeds op de hoogte van zijn komst, hebben echter geen idee wat te verwachten. Het is voor hen belangrijk om te weten waarmee ze rekening moeten houden in de omgang met hun nieuwe collega. De arbeidstoeleider kan hierin ondersteunen, door gerichte aanwijzingen te geven over hoe met de nieuwe medewerker om te gaan. Het is voor de collega's eveneens belangrijk om te weten wat er in hun werkpakket verandert, hoe ze hun tijd nu gaan besteden en waar ze zich wel en niet meer mee gaan bezighouden. De werkgever heeft hierin een belangrijke taak.

De voorbereidingen bij de arbeidstoeleider zijn gericht op de nieuwe medewerker en hebben vooral te maken met het voorbereiden op zijn takenpakket, de cultuur en mores van het bedrijf en eventuele bedrijfsspecifieke eisen waar de medewerker zich nog op moet voorbereiden. Als het bedrijf een gedragscode kent, zal de nieuwe medewerker deze onder de knie moeten krijgen. Wellicht dat er ook nog een aantal handelingen dienen te worden geleerd die nodig zijn om het takenpakket uit te voeren. Dan zullen deze ook in de voorbereidende fase worden aangeleerd. Het aanleren van nieuwe dingen neemt tijd in beslag, bij de voorbereiding op de plaatsing is het goed om hiermee rekening te houden. Doel is om te zorgen dat de nieuwe medewerker optimaal is voorbereid op de plaatsing.

Leidinggevende:

“ We hebben in de voorbereiding samen met de dienstverlener de trainingen bekeken die de nieuwe medewerker gaat doorlopen.

Zo zorgen we voor een optimale afstemming van wat wij weten dat nodig is en kunnen we zorgen dat er op een manier wordt getraind die past bij onze wensen. ”

Plaatsing

Voor de nieuwe medewerker is de werkomgeving nieuw en de werksnelheid is waarschijnlijk anders dan voorheen. De medewerker heeft tijd nodig om hier aan te wennen. Het kost hem in het algemeen meer tijd om zich in te werken dan normaliter nodig is. Zeker in het begin is dat wennen voor degenen die voorheen de taken uitvoerden die nu in het takenpakket van de nieuwe medewerker zitten. Hij heeft nog niet de snelheid en ervaring die zij zelf hebben. Het is voor hen wennen dat 'het even wat langzamer gaat'. Voor hen is het ook wennen om taken los te laten. Zij hebben tijd nodig om te wennen en te leren hun tijd anders in te richten.

Deze fase is cruciaal voor het succes op de lange termijn. De werkgever en de arbeidstoeleider werken samen om de verwachtingen te managen en vervolgens bij voortduring alert te zijn op dingen die niet of minder goed lopen. Veel van de problemen die zich in het begin voordoen, hebben te maken met de verdeling van het takenpakket, de communicatie hierover en het geduld van het zittend personeel om de nieuwe medewerker een kans te geven zich in te werken.

Wat werkt goed

- Een heldere en duidelijke taakverdeling: hoe duidelijker het takenpakket voor iedereen, hoe minder begeleiding nodig. Van belang is dat iedereen zich aan de afgesproken taakverdeling houdt.
- Eén helder aanspreekpunt: de nieuwe medewerker moet duidelijk weten waar hij terecht kan met vragen.

Leidinggevende:

“ Iedere medewerker bij ons moet worden ingewerkt, dat is niets nieuws voor onze mensen. We kijken altijd wie er nieuw binnenkomt en wie vervolgens de begeleiding op zich neemt, daarin verschilt de komst van deze nieuwe medewerker niet van anderen. Het is altijd maatwerk en er moet een klik zijn anders werkt het niet. ”

En, als er vanaf het begin een klik is met de nieuwe medewerker, is er meer ruimte om hem een kans te geven zich in te werken. Ook het gegeven dat 'het je broer, je dochter of je oom zou kunnen zijn' die op deze manier aan de slag kan, heeft vaak een positieve invloed op de mate waarin de collega's openstaan om de nieuwe medewerker in te werken en zorgen dat hij een vast onderdeel van het team wordt.

Eenmaal opgenomen in het team, gelden weer de normale wetten van de groepsdynamica. En dat betekent dat iedereen die zich binnen de normen van het team gedraagt, onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van het team en dat er vanuit het team altijd sprake zal zijn van een 'verdediging' bij dreigingen van buitenaf. Denk aan bijvoorbeeld het aflopen van een kortdurende contract van de nieuwe medewerker; daar zullen de collega's team tegen in opstand komen.

De rol van de collega-werknemer:

De collega-werknemer ondersteunt de nieuwe medewerker in zijn werk. Hij structureert het werk en legt uit wat er op welke manier gedaan moet worden. Ook ziet hij toe op de kwaliteit van het werk en probeert dat waar nodig en mogelijk, te verbeteren. Hij zorgt ervoor dat problemen bespreekbaar worden en blijven.

De rol van de jobcoach :

De jobcoach coördineert en coacht het totale steunsysteem van nieuwe medewerker. Hij hanteert hiervoor een begeleidings- en ontwikkelingsplan. Bij de start van een dienstverband ondersteunt hij bij het inwerken.

Daarna is de rol van de jobcoach aanvullend op die van de collega- werknemer:

- Wat de collega-werknemer zelf goed kan, doet de jobcoach niet
- Waar de collega-werknemer moeite mee heeft, daar zal de jobcoach ondersteuning bij bieden
- De jobcoach begeleidt de collega-werknemer om de begeleidingsrol zelfstandig te kunnen uitvoeren
- De jobcoach bewaakt de voortgang van het begeleiding- en ontwikkelingsplan en de rol van de collega-werknemer hierbinnen
- De jobcoach richt zich op de verbindingen met personen uit de thuissituatie en op eventuele privéproblemen
- De jobcoach is vraagbaak en achtervanger voor de collega-werknemer

Bron: Hagen, Overmars-Marx, van Soest en Mulder, 2010.

Variaties op een thema

“ Ik heb inmiddels 75 banen gecreëerd en nog nooit een quick scan uitgevoerd! ”

Deze uitspraak komt van een zeer ervaren jobcreator. Hij wil op deze wijze uitdrukken dat het voor een succesvolle functiecreatie niet noodzakelijk is om alle beschreven stappen die in de quick scan zijn beschreven precies te volgen en de formulieren die hierbij horen, te gebruiken. Het komt voor dat een werkgever op ‘de achterkant van een bierviltje’ berekent wat het hem oplevert, om deze werkgever vervolgens een volledige adviesrapportage te sturen is dan niet echt meer nodig: een A-4tje met een samenvatting van de afspraken is dan voldoende. Het komt ook voor dat een werkgever het erg op prijs stelt om een heldere en uitgebreide quick scan rapportage te ontvangen, gevolgd door een bedrijfsadvies. Het belangrijkste is en blijft dat het gaat om het anders inrichten van takenpakketten met een meerwaarde voor de werkgever. De gecreëerde functie kent een takenpakket dat is afgestemd op een groot aantal mensen met een arbeidsbeperking die het werk zouden kunnen uitvoeren en zorgt voor een positieve business case voor de werkgever. Beide aspecten zijn nodig en vormen ook de garantie dat de kans op het creëren van een duurzame baan sterk wordt vergroot.

Het psychologische effect

Er is een bewuste keuze in de methode Functiecreatie om bij voortdurend een terugkoppeling te organiseren naar de leidinggevende. Elke stap in het onderzoek naar mogelijkheden voor Functiecreatie wordt uitgebreid besproken en teruggekoppeld met de leidinggevende van de afdeling waar het onderzoek plaatsvindt. Het doel hiervan is stap voor stap en vanuit een objectieve benadering te laten zien dat Functiecreatie een reële optie is.

- Als eerste is er het interview, waarin de leidinggevende de mogelijkheid heeft om aan te geven waar mogelijk verbeteringen wenselijk zijn. Die verbeterpunten worden meegenomen in de Quick Scan en de terugkoppeling van de resultaten uit de Quick Scan.
- Vervolgens is er de volledige lijst met taken en het overzicht van disciplines die momenteel de taken uitvoeren. Deze lijst, waarin alle taken onder elkaar staan, geeft de leidinggevende een beeld van het aantal elementaire taken dat momenteel door zijn gekwalificeerd en ervaren personeel wordt uitgevoerd. Het bespreken ervan, of ze inderdaad elementair zijn, zorgt voor een internalisatie bij de leidinggevende over het feit dat hoger personeel taken uitvoert die niet overeenkomstig het salaris zijn.
- Dan is er het bespreken van de potentiële doelgroep met de leidinggevende, op basis van de taakgerelateerde eisen. De garantie dat alle taken afvallen die de beoogde doelgroep niet kan uitvoeren vanwege een mismatch tussen de eisen en de vaardigheden van de doelgroep, zorgt voor een vertrouwen in de objectiviteit van de jobcreator en een vertrouwen in dat plaatsing inderdaad een reële kans van slagen heeft.
- Wat vaak nog overblijft, zijn de aarzelingen over de begeleidingsaspecten. Deze kunnen worden ondervangen doordat de analyse er voor zorgt dat de nieuwe medewerker uit de beoogde doelgroep sowieso in staat is om volledig te voldoen aan het takenpakket van de nieuwe functie, inclusief de taakgerelateerde eisen.
- Ook is een proefperiode, waarin de nieuwe medewerker en de afdeling kunnen wennen en vaak nog sprake is van een intensieve begeleiding
- Tenslotte blijkt het regelen van een passende training voorafgaande aan plaatsing, eveneens het vertrouwen in een succesvolle plaatsing te vergroten.

Op deze wijze neemt de jobcreator de leidinggevende bij wijze van spreken bij de hand en doorloopt alle stappen van Functiecreatie, waarbij er in feite iedere keer een 'ja-het-kan-situatie' wordt gecreëerd, hetgeen vaak leidt tot een uiteindelijk 'ja er is eigenlijk geen reden meer om het niet te proberen'.

De



business case

Een business case is een zakelijke overweging om een investering wel of niet te doen. Deze beslissing valt positief uit wanneer het resultaat van de investering voldoende toegevoegde waarde aan de organisatie levert (bron: Wiki). In het geval van Functiecreatie staat voorop dat er een toegevoegde waarde moet zijn voor het bedrijf. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe deze business case te 'berekenen' en wordt een aantal voorbeelden gegeven van business cases van Functiecreatie.

Functiecreatie is een methode waarbij vanuit het perspectief van de werkgever banen worden gecreëerd voor medewerkers met een arbeidsbeperking en de waardecreatie voor de werkgever voorop staat. De inhoud van de waarde kan verschillen per bedrijf.

Er zijn bedrijven die van oudsher een beleid hebben waar maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel staat. Dit zijn in het algemeen grote bedrijven met een lange historie. Een deel van het overall budget van dergelijke bedrijven wordt besteed aan maatschappelijke doelen, zo ook het in dienst nemen van mensen met een beperking. Philips is hiervan een duidelijk voorbeeld: al sinds decennia zet Philips zich actief in om mensen met een achterstand meer kansen te geven.

Momenteel wordt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als een selectie- en marketingtool ingezet. De overheid stelt bij vrijwel elke tender en aanbesteding eisen rondom het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een bedrijf: als het bedrijf hierin niet voldoende presteert, dingt het niet mee in tenders en aanbestedingen. Bedrijven kunnen zich derhalve onderscheiden door specifieke MVO-activiteiten uit te voeren en deze onder de aandacht van 'de markt' te brengen. Ook is er een groeiende groep private ondernemers die in hun aanbestedingen en tenders MVO als extra selectie criterium beschrijven. Er zijn drie elementen binnen MVO: People, Planet en Profit. Voor Functiecreatie is de P van people van belang bij tenders en aanbestedingen.

Een woord dat eveneens voor MVO-achtige activiteiten wordt gebruikt is SROI: Social Return on Investment. Vrijwel altijd wordt de term gebruikt om aan te geven dat er een sociale paragraaf dient te worden opgenomen in aanbestedingen. De feitelijke betekenis van SROI gaat een stuk verder. SROI is een rekenmethode om de financiële effecten en het rendement van maatschappelijke projecten te berekenen. De methode 'dwingt' de uitvoerders van maatschappelijke projecten om heldere doelen te beschrijven, stakeholders in kaart te brengen, alle investeringen te benoemen alsook alle effecten van de uitgevoerde activiteiten. Daardoor bevordert SROI het plegen van gerichte interventies die veranderingen bij de beoogde doelgroep (klanten, cliënten of patiënten) te weeg brengen. De mate van maatschappelijke waarde van die veranderingen worden in beeld gebracht, waar mogelijk in financiële termen.

Voor Functiecreatie levert MVO veel kansen. Het is een eerste drive voor bedrijven om zich actief in te zetten om mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt de kans te geven, weer aan deze arbeidsmarkt deel te nemen. Het creëert openingen bij bedrijven om de mogelijkheden voor het creëren van werk voor deze doelgroep te laten onderzoeken. Als deze mogelijkheid er is door het werk anders te organiseren en daarmee kostenneutraal of met een financiële winst functies te creëren voor medewerkers met een arbeidsbeperking, is er sprake van een waardecreatie voor het bedrijf. En is er sprake van een win-win situatie en dus een gereede kans op duurzaamheid van de nieuwe functies.

Hoofd P&O bedrijf:

“ Nu blijkt dat we in staat zijn om kostenneutraal de P van people te kunnen invullen in ons bedrijf, is er tegelijkertijd sprake van een waardecreatie voor ons, omdat we nu meer aantrekkelijk zijn voor publieke aanbestedingen en tenders van private bedrijven en we waarschijnlijk meer opdrachten kunnen binnenhalen. ”

Coördinator Sociale Projecten bedrijf:

“ We hebben een grote opdracht binnengehaald en het enige waarin we verschilden met onze concurrenten was dat wij een grote sociale paragraaf hadden, waaraan we al jaren vanuit het bedrijf invulling aan geven. ”

Voor werkgevers is er een aantal redenen waarom het anders inrichten van takenpakketten ten behoeve van het creëren van banen voor medewerkers met een arbeidsbeperking voor hen van waarde is. Deze redenen zijn reeds eerder de revue gepasseerd, nu worden ze gekoppeld aan concrete voorbeelden om de win – win situatie in beeld te brengen.

De win-situatie voor de medewerkers met een arbeidsbeperking is in alle gevallen opname in het reguliere bedrijfsleven. De win-situatie voor het bedrijf wordt beschreven aan de hand van financiële cijfers over baten, kosten en investeringen voor het bedrijf. Feitelijk gaat het altijd om de baten voor de werkgever, de kosten voor de werkgever en de eventuele investeringen die de werkgever moet doen ten behoeve van de gecreëerde functie. Deze kosten, baten en investeringen kunnen in kaart worden gebracht.

Enkele voorbeelden van business Cases

De voorbeelden van waardecreatie voor de organisatie zijn afkomstig van verschillende sectoren.

Exemplarisch

De voorbeelden zijn exemplarisch, in die zin dat 'als het bij het ene bedrijf kan, dan is de kans relatief groot dat het ook bij een vergelijkbaar ander bedrijf kan'.

Korte schets van het bedrijf

Bedrijf A is een middelgroot bouwbedrijf, dat woningen bouwt op basis van standaard types, woningen onder architectuur, utiliteitsbouw en zich bezighoudt met onderhoud en renovatie. Het bedrijf maakt veel gebruik van uitzendkrachten. Ook komt het met regelmaat voor dat de uitzendkrachten overuren moeten draaien.

Toelichting van de vraag van het bedrijf en waarom de analyse wordt uitgevoerd

Het bedrijf ziet de meerwaarde van de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, heeft hier inmiddels ook positieve ervaringen mee. Het bedrijf wil graag onderzoeken in hoeverre er, door het anders inrichten van bestaand werk, nog meer mogelijkheden ontstaan voor het in dienst nemen van mensen uit deze doelgroep.

Conclusie op basis van de analyses

In het werkpakket van de voormannen en voorwerkers blijkt een aantal taken opgenomen die elementair zijn en die verstorend werken op de uitvoering van het werkproces. Het betreft verschillende schoonmaak- en opruimwerkzaamheden en het halen en brengen van materialen.

Resultaat

Er zijn twee parttime medewerkers geplaatst die met deze taken worden belast. Hierdoor blijkt het mogelijk om een uitzendkracht minder in te zetten.

Wat is de win-situatie voor het bedrijf?

In de nieuwe situatie zijn de kosten van de twee parttime krachten afgezet tegen de baten van het niet meer hoeven inhuren van een uitzendkracht. Op jaarbasis levert dit een besparing van 35.000 euro op. Het bedrijf kan door deze actie invulling geven aan zijn verantwoord ondernemen. De huidige vaste medewerkers hoeven een aantal elementaire taken niet meer uit te voeren en kunnen hun tijd nu vrijwel volledig besteden aan hun kerntaken.

Wat is nog meer interessant om te vermelden?

Door het anders inrichten van takenpakketten en het vervolgens in dienst nemen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, verkleint het bedrijf zijn flexibele schil en krijgt het meer medewerkers die verbonden zijn met het bedrijf. De betrokkenheid met het bedrijf stijgt hierdoor; een prettige bijkomstigheid.

De kantoorwereld

Er zijn voorbeelden van het creëren van een positieve financiële waardecreatie uit de kantoorwereld, een wereld waarvan het beeld bestaat dat het niet mogelijk is om functies te creëren op elementair niveau. In de praktijk blijkt het tegendeel.

Korte schets van het bedrijf

Bedrijf D is een bedrijf dat in zeer korte tijd een exponentiële groei heeft doorgemaakt van nog geen tien medewerkers naar nu ongeveer 150 medewerkers. Het bedrijf is nog steeds groeiende. Het bedrijf organiseert trainingen in het verbeteren van bedrijfsprocessen en ontwikkelt tools om in te zetten tijdens deze trainingen. Het bedrijf kent verschillende locaties.

Toelichting van de vraag van het bedrijf en waarom de analyse wordt uitgevoerd

Bedrijf D wil zich meer profileren in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, zeker nu dit in verschillende tenderboards steeds belangrijker wordt. Bedrijf D wil derhalve graag op een van de locaties de mogelijkheden laten onderzoeken om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De vraag die voor hen centraal staat is in hoeverre het mogelijk is om elementaire taken te herschikken en samen te voegen tot nieuwe functies passend bij de genoemde doelgroep. Het bedrijf is eveneens geïnteresseerd in de voordelen die dit mogelijk met zich meebrengt en in hoeverre dit zoveel mogelijk kostenneutraal is te realiseren.

Conclusie op basis van de analyses

Binnen deze locatie worden meerdere werkzaamheden uitgevoerd door middelbaar en hoger opgeleiden, die op lager of elementair niveau liggen en uitgevoerd zouden kunnen worden door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het zijn taken in de ondersteunende sfeer die hen verstoren in het uitvoeren van hun kerntaken. Het gaat om een totaal van dertig uren per

week. Ook blijken er taken door hoger geschoolden te worden uitgevoerd die op middelbaar beroepsniveau liggen.

Resultaat

De functie van Licht administratief medewerker is gerealiseerd. De medewerker op middelbaar beroepsniveau heeft een aantal taken toegewezen gekregen die door de hoger geschoolde medewerkers werden verricht. Het takenpakket van de nieuwe medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt omvat nu taken van de middelbaar en hoger opgeleide medewerkers. Hierdoor krijgen de hoger geschoolde medewerkers meer ruimte om taken uit te voeren die meer op hun niveau liggen.

Wat is de win-situatie voor het bedrijf?

Het bedrijf is groeiend, de bestaande vacature op hbo-niveau hoeft niet te worden ingevuld, waardoor er op dat moment sprake is van een besparing in salariskosten. Het betreft op jaarbasis een besparing van 25.000 euro. Een bijkomend voordeel is dat het zittend personeel meer in hun kracht kan worden gezet en ze tegelijkertijd niet meer uit hun werk wordt verstoord door het moeten uitvoeren van ondersteunende taken.

Wat is nog meer interessant om te vermelden?

Op meerdere afdelingen hebben analyses plaatsgevonden. Er blijken meer mogelijkheden om de bestaande reguliere functies anders in te delen en op die wijze functies te creëren voor mensen die nu niet in staat zijn om deel te nemen aan het reguliere arbeidsproces. Het bedrijf kan vooruit.

Parels

Soms blijken de resultaten meer dan verwacht, soms zijn er bedrijven waar de besparingen groot zijn, terwijl het 'aantal handen' gelijk groter wordt en de kwaliteit van de werkprocessen stijgt. In hoeverre dit uitzonderingen zijn is momenteel nog niet bekend, hiervoor is het nodig om over meer data te beschikken dan nu.

Korte schets van het bedrijf

Bedrijf B verzorgt en biedt producten en diensten gericht op alles wat met eten te maken heeft voor klanten in de horeca, catering en zorg. Het bedrijf levert aan het gehele land en kent een groot distributienetwerk met regionale vestigingen, verscentra, distributiecentra. Het bedrijf heeft een eigen wagenpark.

Toelichting van de vraag van het bedrijf en waarom de analyse wordt uitgevoerd

De directie van het bedrijf wil graag sociaal maatschappelijk verantwoord ondernemen en wil de mogelijkheden hiertoe laten onderzoeken binnen een van de vestigingen van het bedrijf. Het analyseren van taken en het onderzoeken in hoeverre er taken zijn die ook door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen worden uitgevoerd, staat hierbij centraal.

Conclusie op basis van de analyses

Op basis van de analyses blijkt dat het personeel op een van de afdelingen binnen de vestiging vrijwel alleen maar taken verricht waarvoor zij overgekwalificeerd zijn. Tegelijkertijd blijkt dat een andere afdeling veel gebruik maakt van uitzendkrachten; het werk op die afdeling past beter bij de kwalificaties van het personeel van de eerder genoemde afdeling.

Resultaat

Het personeel van de ene afdeling gaat in zijn geheel over naar de andere afdeling, waardoor het aantal uitzendkrachten dat moet worden ingezet, drastisch wordt verlaagd. Op de eerste afdeling kunnen zes medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag. Het geheel zal in fases worden uitgevoerd, zodat eenieder rustig kan wennen aan de nieuwe situatie.

Wat is de win-situatie voor het bedrijf?

Door de verminderde inhuur van uitzendkrachten en het inzetten van mensen uit de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt realiseert het bedrijf in totaal op jaarbasis een besparing van ongeveer 20% op de loonkosten.

Wat is nog meer interessant om te vermelden?

Het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op deze nieuw gecreëerde functies zorgt dat de organisatie beter in staat is om zijn Social Return verplichtingen waar te maken. Het bedrijf kan daardoor beter met andere bedrijven concurreren om opdrachten met een Social Return verplichting. En het zorgt ervoor dat het bedrijf vroegtijdig kan inspelen op een verwacht tekort aan gekwalificeerde werknemers.

Break-even

Wanneer het bedrijven lukt om de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen in hun reguliere bedrijfsprocessen, waarbij de kwalitatieve en kwantitatieve eisen omstandigheden gelijk blijven zo niet verbeteren, is een belangrijk doel bereikt. En dat is het laten zien dat mensen die nu niet in staat zijn om zelfstandig het minimumloon te verdienen, opgenomen kunnen worden in de reguliere arbeidssituatie.

Break-even

Korte schets van het bedrijf

Bedrijf G produceert kleine plastic producten. Het basismateriaal waarmee wordt gewerkt is kunststof. Het is een klein bedrijf dat jaarlijks een groei tussen de vijf en tien procent doormaakt.

Toelichting van de vraag van het bedrijf en waarom de analyse wordt uitgevoerd

Naar de mening van de eigenaar van het bedrijf worden de groeimogelijkheden door onvoldoende productiecapaciteit niet goed benut. Deels wordt dit veroorzaakt door onvoldoende soepel lopende productieprocessen, deels door het onvoldoende kunnen vinden van procesoperators. De inspanningen van het bedrijf zijn hierdoor gericht op het vergroten van de productiecapaciteit. Het bedrijf staat open om de mogelijkheden voor het creëren van functies voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten onderzoeken. Uitgangspunt hierbij is het gezond functioneren van het bedrijf, en waar mogelijk het verhogen van de productie en het meer gericht inzetten van procesoperators.

Conclusie op basis van de analyses

Er zijn binnen het bedrijf voldoende mogelijkheden om met een beperkte investering aan personeelskosten een flinke verhoging van de productie te realiseren. Deze productieverhoging is mogelijk zonder dat dit leidt tot harder werken, overwerk of extra werkdruk voor het zittend personeel. De procesoperators binnen het bedrijf verrichten in totaal voor 140 – 170 uur per week aan elementaire taken, die hen ook nog eens afleiden van hun kerntaken. Het kunnen focussen op de productietaken zorgt er voor dat machines niet meer stil hoeven staan waardoor de dagelijkse output per machine wordt vergroot.

De inschatting is dat dit zorgt voor een productieverhoging van 20%. De investering in personeelskosten betreft die van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, die het elementaire werk van de ‘duurdere’ procesoperators kunnen overnemen.

Resultaat

Er zijn drie medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk, die de elementaire taken van de procesoperator hebben overgenomen. In de huidige situatie wegen de kosten van de extra krachten op tegen de baten van een verhoogde productie. De verwachting is dat binnen afzienbare tijd de hogere omzet zorgt voor een positieve business case.

Wat is de win-situatie voor het bedrijf?

Indien het bedrijf conform de normale procedure de productieverhoging had gerealiseerd via het in dienst nemen van meer procesoperators, zou dit gepaard gaan met een verhoging van de personele kosten van ongeveer 120.000 euro. Het anders verdelen van de takenpakketten zorgt ervoor dat dit niet nodig is en gaat het over het in dienst nemen van medewerkers met een personele kostenpost van ongeveer 50.000 euro.

Wat is nog meer interessant om te vermelden?

Het management van bedrijf G is verbaasd over de hoeveelheid elementair werk dat in het bedrijf aanwezig is en over de relatief gemakkelijke wijze waarop de werkprocessen anders kunnen worden ingericht. De inzet van de mensen uit de doelgroep wordt gewaardeerd en brengt een ‘relativering’ mee die het werkklimaat van het bedrijf op een positieve manier beïnvloedt.

Tenslotte

Waar in eerste instantie het invullen van MVO of Social Return een reden is voor het laten onderzoeken van de mogelijkheden voor Functiecreatie, blijken de redenen die voor werkgevers de meerwaarde creëren, doorslaggevend in de business cases.

In de lange versies van deze beschrijvingen staan de verschillende kostenposten helder beschreven. Er blijken relatief weinig posten nodig te zijn om de financiële business case vast te stellen. Feitelijk is het vergelijken van de loonkosten vóór en na voldoende.

Een van de aarzelingen bij werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, betreft de mate waarin ze verwachten dat deze werknemers begeleiding nodig hebben. In het algemeen blijken deze begeleidingskosten mee te vallen en zeker op te wegen tegen de kosten van de inzet van de medewerkers versus de besparingen. Ook de materiele aanpassingen blijken in het algemeen laag. Dit is een gegeven dat reeds lang bekend is en in deze business cases weer tot uiting komt.

De voorbeelden laten zien dat er sprake kan zijn van een win – win situatie op de issues die in eerdere hoofdstukken bleken relevant te zijn voor het creëren van een meerwaarde voor de werkgever. Het lukt niet altijd, er zijn echter momenteel voldoende voorbeelden om te kunnen stellen dat Functiecreatie kan leiden tot een financiële business case voor werkgevers, en tegelijkertijd zorgt dat mensen met een arbeidsbeperking die niet in staat zijn om zelfstandig het minimumloon te verdienen, deel kunnen nemen aan de reguliere arbeidsmarkt. En dat is waar de methode voor bedoeld is.

Er is een relatief simpel financieel model ontwikkeld voor Functiecreatie:

Business Case Functiecreatie

In dit model zijn de volgende posten herkenbaar.

Baten

- Besparing op regulier personeel
- Risicoreductie en besparing P&O-kosten voor de werkgever
- Indirecte effecten

Kosten

- Loonkosten personeel
- Werkkleding en andere personeelskosten

Investerings

- Herinrichting van taken en/of processen
- Inrichting werkomgeving
- Begeleiding

SBCM (2014). Financiële business cases Functiecreatie. Den Haag: SBCM

Cultuur, Besluitvorming e

Inzicht in de cultuur van een organisatie kan ondersteunen bij het creëren van functies voor mensen met beperkingen die prima kunnen werken maar die niet in staat zijn te voldoen aan de huidige functie-eisen. Inzicht in de cultuur helpt bij het vinden van de juiste strategie en de juiste argumenten om de medewerkers binnen een organisatie mee te nemen.

Met name gaat het om de veranderingsbereidheid van de organisatie om het werk anders in te delen, en de besluitvorming om Functiecreatie toe te passen.

We beschrijven de verschillende culturen, we gaan in op de veranderingsbereidheid binnen de verschillende culturen en de besluitvorming, in relatie tot Functiecreatie.

Sinds eind jaren zeventig van de vorige eeuw is er belangstelling voor 'de cultuur van organisaties'. Met name omdat er een duidelijke relatie kan worden gelegd tussen de prestaties van een organisatie en de organisatiecultuur (Peters en Watermann, 1982). Organisaties willen een 'juiste' cultuur bereiken om de juiste prestaties te kunnen bewerkstelligen en tegelijkertijd de medewerkers tevreden te houden.

n Functiecreatie

Er zijn verschillende definities in de omloop over organisatiecultuur. Een van de meest bekende organisatiecultuuronderzoekers ziet de organisatiecultuur als 'een patroon van gedeelde basisassumpties die een groep medewerkers leert wanneer zij moeten handelen bij problemen van aanpassing en integratie binnen een organisatie' (Schein, 2001). Een bekende Nederlandse cultuuronderzoeker Hofstede omschrijft organisatiecultuur als 'een collectieve mentale programmering van de leden en de belanghebbenden bij een organisatie' (Hofstede, 1999). Een meer praktische definitie betreft die van Van Muijen, Koopman & De Witte (1996). Zij definiëren organisatiecultuur als 'een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en organisatie. In al deze definities gaat het om een geheel van geschreven en ongeschreven regels die de organisatie vormt en de interactie tussen werknemers weergeven. De cultuur van een organisatie blijkt bijvoorbeeld uit de taal en de spelregels, maar ook uit de fysieke indeling van de organisatie en de wijze waarop medewerkers met elkaar en met eventuele klanten omgaan.

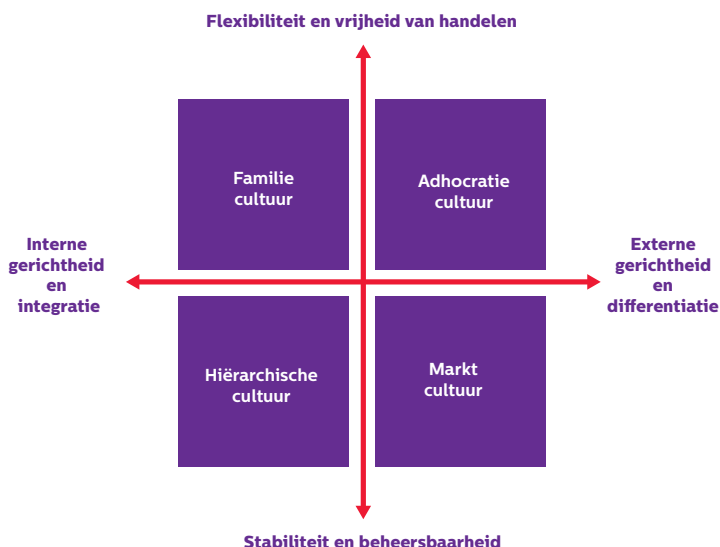
Een specifieke cultuur heeft voordelen:

- Het verschaft de werknemers in de organisatie zekerheid:
'zo zien wij dat en zo doen wij dat en dit is goed en dit is niet goed'.
- Het zorgt voor een bepaalde snelheid van handelen:
'wij hebben aan een half woord genoeg, wij weten van elkaar wat we kunnen verwachten'.
- Het geeft een bepaalde mate van vertrouwdheid:
'wij horen bij elkaar, bij horen erbij, de anderen zijn net als ik'.

Deze voordelen hebben tegelijkertijd ook een nadelig effect. Zo kan al te grote zekerheid de creativiteit en het leervermogen belemmeren, kan snelheid zorgen voor misverstanden, omdat ieder individu naast het collectief ook nog een eigen unieke denk- en handelwijze heeft, en kan vertrouwdheid vernieuwing in de weg staan.

Verschillende typen organisatieculturen

We beschrijven de verschillende culturen aan de hand van het model van Cameron en Quinn (1999). Volgens hen verschillen organisaties in de mate waarin ze hun medewerkers vrijheid van handelen geven en in de mate waarin de organisatie naar buiten is gericht.



Het model van concurrerende waarden (Bron: Cameron & Quinn, 1999)

Het model kent vier kwadranten, die vier typen culturen weergeven. In de praktijk van alledag zullen deze vier deels in elkaar overlopen. Toch is er in de meeste organisaties sprake van een dominantie van een van de vier culturen. We beschrijven de vier culturen en de manier van werken die behoort tot de specifieke cultuur.

Hiërarchische cultuur

Een organisatie met een hiërarchische cultuur richt zich op stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie: goederen en diensten moeten efficiënt worden geproduceerd en geleverd. De lijm die de organisatie met een hiërarchische cultuur bij elkaar houdt bestaat uit de regels en procedures. Deze hiërarchische cultuur wordt voornamelijk teruggevonden in grote organisaties en overheidsinstellingen: organisaties die bekend staan om een groot aantal standaardprocedures, een groot aantal hiërarchische niveaus, bureaucratie en de nadruk op het naleven van regels.

In organisaties met een hiërarchische cultuur heerst er een georganiseerde en gestructureerde manier van werken. Leidinggevenden sturen effectief op een gecoördineerde en goed georganiseerde wijze hun medewerkers aan. De regels en procedures binnen de organisatie ondersteunen dit. Stabiliteit en goede resultaten zijn de kerngedachten en zijn belangrijke waarden om de organisatie soepel te laten verlopen. Naar medewerkers toe betekent dit dat zij weinig tot geen bewegingsvrijheid kennen en moeten doen wat hen wordt opgelegd. De waarden 'meten, documentatie, controle en stabiliteit' staan centraal binnen deze cultuur.

Marktcultuur

De marktcultuur is ontstaan toen concurrentie steeds belangrijker werd. Voor een organisatie betekende dit dat er veel aandacht moest worden besteed aan wat er buiten de organisatie gebeurt. Want, door een oriëntatie op wat zich buiten de organisatie afspeelt, kan een concurrentievoordeel worden verworven. De marktcultuur is te vinden in resultaatgerichte organisaties die permanent inspeelt op de externe omgeving. De lijm die deze organisatie bij elkaar houdt bestaat uit de wil om te winnen en succes wordt gemeten aan de hand van marktaandeel en marktpenetratie.

Een organisatie met een marktcultuur gaat er van uit dat de externe omgeving dient te worden overwonnen is en dat de eigen organisatie alleen kan overleven door optimaal te presteren. Dat wordt dan ook van alle werknemers verwacht; zij zijn competitief en doelgericht. Het leidinggevend personeel binnen deze organisatie is hier op ingespeeld en vaak veeleisend. De waarden 'productiviteit, besluitvaardigheid en doelverduidelijking' staan centraal binnen deze cultuur.

Familiecultuur

Een organisatie met een familiecultuur ziet de klanten als partners. In het familiemodel zijn de regels, procedures en concurrentiegerichtheid vervangen door samenwerking, teamwork en programma's om het personeel bij het werk te betrekken. De lijm die de organisatie met een familiecultuur bij elkaar houdt bestaat uit loyaliteit en traditie. Er is sprake van succes als de behoefte van de klant en de zorg voor de medewerkers optimaal zijn ingevuld.

Een organisatie met een familiecultuur is een mensvriendelijke organisatie. De werknemers binnen een familiecultuur moeten 'het goed' hebben en er moet worden gewerkt aan een verdere ontwikkeling van hun capaciteiten. Tegelijkertijd wordt van hen loyaliteit en betrokkenheid gevraagd. Het leidinggevend personeel wordt beschouwd als mentor en ouderfiguur. Zij hebben de taak hun medewerkers medezeggenschap te geven over het werk en daarmee het gevoel van participatie, betrokkenheid en loyaliteit te bevorderen. De waarden 'teamwork, participatie en consensus' staan centraal binnen deze cultuur.

Adhocratiecultuur

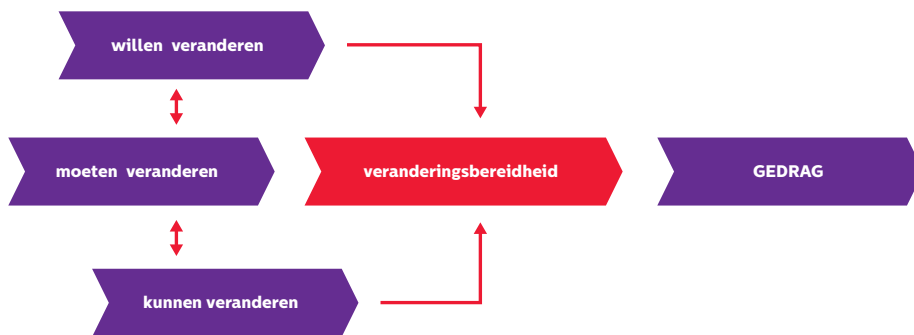
Een organisatie met een adhocratische cultuur is dynamisch, ondernemend en creatief. Deze organisatie neemt risico's en probeert bij voortduring haar tijd vooruit te zijn. In een organisatie met een adhocratische cultuur wordt veel waarde gehecht aan de relatie tussen de organisatie en de externe omgeving. De lijm die de organisatie met een adhocratiecultuur bij elkaar houdt bestaat uit een gevoel van betrokkenheid bij de experimenten en vernieuwingen; er is sprake van succes als er groei is en als er nieuwe producten en diensten zijn toegevoegd.

Van de medewerkers binnen een adhocratiecultuur wordt verwacht dat zij open staan voor innovaties en risico's durven nemen. Van het leidinggevende personeel wordt verwacht dat zij vanuit een visie vernieuwend en risicogericht zijn. Zij hebben de taak om het ondernemerschap en de creativiteit op de werkvloer te bevorderen. De waarden 'innovatie, aanpassing en groei' staan centraal binnen deze cultuur.

Veranderingsbereidheid

Er zijn verschillende definities in de omloop over veranderingsbereidheid. In alle definities richten zich op de mate waarin de medewerker bereid is deel te nemen aan en zich in te zetten voor beoogde veranderingen en aanpassingen. Een model dat wereldwijd veel wordt gebruikt, is het ASE model (de Vries, Weijts, Dijkstra, & Kok, 1992). Het is een model om gedrag te verklaren en tegelijkertijd om gedrag te beïnvloeden als dat nodig is. In het model wordt de volgende definitie van verandering gehanteerd:

Veranderingsbereidheid is 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen'



Dit model is door Metselaar en Cozijnsen (1997) enigszins aangepast om het beter bij veranderingen in organisaties te laten aansluiten. Zij spreken van de volgende driedeling:

- **Willen veranderen**
- **Moeten veranderen**
- **Kunnen veranderen**

Willen veranderen

Bij willen veranderen gaat het om het 'denken en het voelen' van de medewerker. Wanneer de verandering aan de orde is, gaan er bij de medewerker direct allerlei gedachten door het hoofd. Vaak hebben deze gedachten betrekking op de verwachte gevolgen van de verandering voor het eigen werk en voor de organisatie. De gevoelens die vrijkomen hebben betrekking op de positieve of negatieve emoties die vrijkomen bij het horen, praten of lezen over de verandering.

Een voorbeeld van denken en voelen:

- De medewerker denkt: “Een voordeel van het anders inrichten van werkprocessen om kansen te creëren voor mensen met een beperking die nu niet aan de slag kunnen komen, is dat ik meer tijd krijg om me te richten op mijn kerntaken. En dat vind ik prettig, ik hecht er waarde aan dat dit kan worden gerealiseerd.”
- Een andere medewerker denkt: “Een nadeel van het anders inrichten is dat ik dan iedere keer alert moet zijn dat het werk wat mij uit handen is genomen, goed wordt uitgevoerd. Ik vind dat overigens geen probleem, ik vind dat geen reden om het niet te laten gebeuren.”

Moeten veranderen

Bij het moeten veranderen gaat het om de houding van de collega's en leidinggevenden maar ook de directie en de Raad van Bestuur; de houding van hen tegenover de verandering. Deze partijen kunnen een druk opleggen aan de individuele persoon en hem of haar zover proberen te krijgen de noodzaak in te zien van het 'moeten' veranderen. Die druk kan goed voelen, kan ook als minder prettig worden ervaren.

Een voorbeeld van sociale druk:

- De manager denkt: “De Raad van Bestuur vindt het belangrijk dat alle mensen een kans moeten krijgen op de arbeidsmarkt, dat uit zich bij hen door in onze organisatie hiervoor kansen te creëren. Ik vind de mening van mijn RvB belangrijk en wil graag net als zij hiertoe kansen creëren.”
- De leidinggevende denkt: “mijn directeur vindt het belangrijk dat mensen met een beperking in ons bedrijf een kans moeten krijgen en doet er alles aan om dit binnen het bedrijf voor elkaar te krijgen. Ik hecht echter geen waarde aan dat wat mijn directeur verzint, ik mag hem sowieso niet.

Kunnen veranderen

Het kunnen veranderen heeft te maken met de kennis, ervaring en middelen die de medewerker ter beschikking heeft om te kunnen veranderen. Dat kan kennis en ervaring zijn die de medewerker eerder heeft opgedaan, dat kunnen ook door de organisatie ter beschikking gestelde middelen zijn, zoals extra training, tijd en mankracht. Het kunnen veranderen heeft eveneens te maken met de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd en de mate van complexiteit van de verandering. Het kan ook 'niet kunnen' betekenen.

Een voorbeeld van kunnen veranderen:

- De leidinggevende denkt: “Ik ken genoeg mensen in mijn omgeving met een gebruiksaanwijzing en daar kan ik prima mee omgaan, ik zal die van deze nieuwe medewerker ook snel genoeg weten en ook hoe ik daarmee om moet gaan.”
- De collega denkt: “Ik vind het wel belangrijk dat mensen met een beperking op onze afdeling een plek kunnen krijgen, maar ik heb werkelijk geen idee hoe ik er mee om moet gaan.”

Veranderingsbereidheid en organisatiecultuur

De kenmerken van de verschillende organisatieculturen geven een indicatie van de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Veranderingsbereidheid binnen een organisatie met een hiërarchische cultuur

Medewerkers die werkzaam zijn bij een organisatie met een hiërarchische cultuur hechten waarde aan stabiliteit, controle en standaardisatie van werkprocessen. Als zij moeten afwijken van de bestaande werkwijze, zal dat waarschijnlijk gepaard gaan met een negatieve houding en negatieve emoties. De negatieve houding beïnvloedt eveneens de onderlinge verhoudingen tussen collega's. De meerwaarde voor de organisatie is niet duidelijk, met name omdat medewerkers in een hiërarchische cultuur in het algemeen niet betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen die de organisatie aangaan. Besluitvormingsprocessen binnen organisaties met een hiërarchische cultuur gaan langzaam, de eerdere ervaringen met veranderingen van medewerkers zullen hierdoor een enigszins negatieve invloed kunnen hebben.

Het is voor organisaties met een hiërarchische cultuur niet gebruikelijk om veranderingen door te voeren, de organisatie kenmerkt zich immers door stabiliteit en continuïteit. Het is onduidelijk in hoeverre een organisatie met een hiërarchische cultuur een goed beeld heeft van wat nodig is in de aansturing van het veranderingsproces en de middelen die hiervoor ter beschikking gesteld zouden moeten worden om het proces optimaal te laten verlopen. Als er al veranderingen plaatsvinden zijn deze vaak complex, mede vanwege de lagen die de organisatie kent, de bestaande autoriteitsrelaties en de formele en procedurele aspecten van de organisatie.

- De overall inschatting is dat een organisatie met een hiërarchische cultuur een geringe veranderingsbereidheid kent van medewerkers. De invoering van Functiecreatie zal de nodige energie kosten.

Veranderingsbereidheid binnen een organisatie met een marktcultuur

Een verandering bij een organisatie met een marktcultuur wordt gezien als een uitdaging. Dat geldt echter alleen als zij hier concurrentievoordeel uit kunnen halen en als deze verandering kan leiden tot het vergroten van het succes. De organisatie speelt ten alle tijden in op haar externe omgeving, waardoor veranderingen als positief worden ervaren. Medewerkers binnen een organisatie met een marktcultuur zijn competitief en doelgericht en kennen positieve emoties bij een verandering die ten goede komt aan de organisatie. Doordat medewerkers ervaring hebben met de snelle aanpassing aan veranderingen uit de omgeving hebben ze een positieve houding ten opzichte van veranderingen. Een organisatie met een marktcultuur past zich snel aan aan de externe omgeving, daar wordt ook veel waarde aan gehecht.

Binnen een organisatie met een marktcultuur zal het management zorgen voor voldoende middelen om de verandering in gang te zetten. Ook wordt er door de organisatie voldoende tijd en mankracht ter beschikking gesteld als dit nodig is om de verandering te realiseren. Leidinggevendenden zijn hierop ingesteld en zullen de beschikbare middelen inzetten om het beste resultaat te behalen.

Leidinggevend zijn veeleisend, doelgericht en besluitvaardig, zij zullen het veranderingsproces doelgericht aansturen en helder faseren, hetgeen als positief wordt ervaren door de medewerkers en daarmee een positieve invloed heeft op hun veranderingsbereidheid. Een zeer ingrijpende verandering is moeilijker aan te sturen dan een verandering die maar een beperkt aantal onderdelen van de organisatie raakt.

- De overall inschatting is dat een organisatie met een marktcultuur een relatief grote veranderingsbereidheid kent van medewerkers. De invoering van Functiecreatie kan relatief gemakkelijk verlopen.

Veranderingsbereidheid binnen een organisatie met een familiecultuur

Een verandering binnen een organisatie met een familiecultuur kan zowel positief als negatief worden ervaren door de medewerkers. De nadruk binnen een familie cultuur ligt op het samenwerken, het werken in teams en in de eensgezindheid onder de medewerkers. Als de veranderingen 'menschvriendelijk' zijn, zullen de medewerkers deze verandering als positief ervaren. Ook als de veranderingen voor het werk betekenen dat er inhoudelijk iets verandert maar de onderlinge samenhang en betrokkenheid van medewerkers gewaarborgd blijft, zullen zij daar positief tegenover staan. Echter, als de verandering negatieve persoonlijke gevolgen heeft voor de medewerkers, dan zullen zij negatief staan ten opzichte van de verandering. De positieve houding en de negatieve houding hebben respectievelijk ook een positieve en negatieve impact op de onderlinge verhoudingen tussen collega's. Dit geldt eveneens voor de meerwaarde voor de organisatie.

Binnen een organisatie met een familiecultuur hechten medewerkers veel waarde aan de mening van leidinggevend, deze worden gezien als mentoren en ouderfiguren. Als de leidinggevend akkoord gaan met de veranderingen, zullen zij vanuit hun rol als mentor en positieve stimulator voldoende middelen ter beschikking stellen om de verandering door te voeren. Tegelijkertijd wordt hierbij uitgegaan van een actieve inbreng van de medewerker in deze veranderingen. De medewerker heeft in een organisatie met een familiecultuur eveneens invloed op de wijze waarop het veranderingsproces wordt doorgevoerd. Dat heeft een positieve invloed op de houding van de medewerker ten opzichte van de verandering. De mate waarin eerdere ervaringen als positief of negatief zijn ervaren, heeft invloed op de veranderingsbereidheid, echter is in deze familiecultuur niet in te schatten.

Mede vanwege het gegeven dat medewerkers opkijken tegen hun leidinggevend zullen zij de aansturing van het veranderingsproces als positief ervaren, zeker wanneer de leiding doelgericht aanstuurt op veranderingen. In een organisatie met een familiecultuur geldt tenslotte ook dat een complexe verandering moeilijker is aan te sturen.

- De overall inschatting is dat een organisatie met een familiecultuur zowel een geringe als een grote veranderingsbereidheid zal kennen van de medewerkers. De invoering van Functiecreatie kan relatief gemakkelijk verlopen als er van bovenaf voldoende zekerheid over behoud van eigen werk wordt gegeven.

Veranderingsbereidheid binnen een organisatie met een adhocratische cultuur

Medewerkers binnen een organisatie met een adhocratische cultuur kennen een grote bereidheid tot veranderen, dat kenmerkt immers de organisatie: innovatie staat voorop. Veranderingen zijn van alledag en worden niet ervaren als iets nieuws. Een verandering zal positief worden ontvangen, en positieve emoties oproepen bij de medewerkers, hetgeen eveneens ten goede komt aan de onderlinge verhouding tussen collega's.

Een organisatie met een adhocratische cultuur is standaard gericht op innovatie en zorgt er dan ook voor dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om de verandering zo doelgericht mogelijk in te gaan. Medewerkers hebben veel zeggingskracht en krijgen zoveel mogelijk controle over het veranderingsproces, hetgeen weer bijdraagt aan een positievere houding tegenover het veranderingsproces. Ook de mate van complexiteit zal voor een organisatie met een adhocratische cultuur geen probleem zijn; het zal altijd als een uitdaging worden gezien, ongeacht of de verandering al dan niet complex is.

- De overall inschatting is dat een organisatie met een adhocratische cultuur een grote veranderingsbereidheid kent van medewerkers. De invoering van Functiecreatie kan relatief gemakkelijk verlopen.

Besluitvorming, Functiecreatie en Cultuur

Als een organisatie openstaat om de mogelijkheden voor Functiecreatie te onderzoeken, is het niet 'de organisatie' die daarvoor openstaat. Het is een beslisser binnen die organisatie die hiervoor openstaat en besluit dat 'de organisatie hiervoor openstaat'. Het is iemand die binnen de organisatie de positie heeft om hiertoe te besluiten.

Diegene die binnen de organisatie de besluitvormingsprocessen beïnvloedt en het meest bepaalt, is diegene met de sterkste 'relatieve speelsterkte'. In de meeste organisaties bevinden deze spelers zich op directie of management niveau. Deze beslisser maakt onderdeel uit van de cultuur binnen de organisatie, is in feite een medewerker van die organisatie. De veranderingsbereidheid is daarmee voor deze beslisser even sterk gerelateerd aan de cultuur als voor de overige individuele medewerkers.

In een organisatie met een marktcultuur en een organisatie met een hiërarchische cultuur is sprake van een gecentreerde macht boven in de organisatie. Dat betekent dat beslissingen in de top van de organisatie worden gemaakt en vervolgens neerwaarts, via de formele lijnen worden gecommuniceerd. In een organisatie met een adhocratische cultuur en deels ook in een organisatie met een familiecultuur zijn de beslissingsbevoegdheden meer gedecentraliseerd. Bij een meer verspreide deling van macht kunnen beslissingen zowel top-down als bottom-up worden gemaakt.

Eenmaal het besluit genomen op organisatieniveau, kan op afdelingsniveau en op individueel niveau een soortgelijk besluitvormingsproces plaatsvinden, wederom afhankelijk van de cultuur binnen dat deel van de organisatie waarop de verandering betrekking heeft. Een leidinggevende van een afdeling maakt een afweging of hij de verandering wil, of de verandering moet en of hij de verandering kan doorvoeren. Daarvoor neemt hij de elementen zoals eerder geschetst mee in zijn overwegingsproces.

Datzelfde geldt voor de individuele medewerkers. Medewerkers kunnen op persoonlijk niveau zaken besluiten, bijvoorbeeld om bereid te zijn veranderingen in werkprocessen te aanvaarden binnen de afdeling of organisatie die het mogelijk maken om functies te creëren voor mensen met een beperking die nu niet aan de slag kunnen komen omdat er geen functies voor hen bestaan.

Wat weerhoudt organisaties van veranderingen?

Het creëren van functies binnen organisaties vraagt om een verandering van de bestaande structuren. Dat betekent dat degenen die werkzaam zijn binnen de organisatie het oude en bekende moeten loslaten en er afscheid van moeten nemen. De beoogde verandering wordt ervaren als bedreigend en als een verlies (Boonstra, 2004).. Er zijn meerdere redenen waarom medewerkers binnen een organisatie de beoogde verandering als bedreigend ervaren:

- Er is twijfel over de uitvoerbaarheid van de verandering
- Er is twijfel over de zinvolheid van de verandering
- Er moeten bestaande vaste routines worden losgelaten
- De eigen belangen, doelstellingen en machtspositie moeten worden losgelaten
- Er is angst voor het onbekende
- Er is een sterke behoefte om de huidige zekerheid en stabiliteit vast te houden
- De normen en waarden van de organisatie botsen met de beoogde veranderingen

Als deze bedreigingen worden ervaren, zullen medewerkers weerstand vertonen tegen de verandering. Weerstand zorgt voor vertraging, verminderde arbeidstevredenheid en heeft een negatief effect op de sfeer. De organisatie kan een groot deel van de weerstand voorkomen, door hier adequaat op in te spelen. Goede communicatie is een vereiste.



en de

Functiecreatie start bij de vraag van de werkgever.

De arbeidstoeleider vervult een faciliterende rol om de mogelijkheden voor het creëren van duurzame arbeid vanuit een toegevoegde waarde voor de werkgever te onderzoeken en te realiseren. Deze vraaggerichte benadering vraagt om een structuur en werkwijze waarin het nodig is om de potentiële kandidaten in beeld te hebben en deze optimaal voorbereiden, en waarin het nodig is om potentiële werkgevers in beeld te hebben. Het vraagt eveneens om de aanwezigheid van een strategie om de werkgever te benaderen en te verleiden het werk anders in te richten ten behoeve van de plaatsing van mensen die vanwege hun beperking nu niet matchen met de bestaande functies. Tenslotte vraagt het om het inrichten van een optimale begeleidingsstructuur, zowel intern als extern bij de werkgevers waar werknemers in de nieuw gecreëerde functies werkzaam zijn.

Functiecreatie arbeidstoeleider

In de afgelopen jaren heeft veel onderzoek plaatsgevonden naar de succeselementen die een rol spelen bij het in dienst nemen en houden van mensen met arbeidsbeperking. Het zijn vooral de onderstaande elementen die standaard binnen de organisatie van de arbeidstoeleider aanwezig dienen te zijn, om de werkgever concrete ondersteuning te bieden en de kans op een duurzame vertrouwensrelatie te vergroten.

Het opbouwen van een werkgeversnetwerk

Het opbouwen van een netwerk is essentieel omdat daarmee de keuzemogelijkheden voor de cliënten stijgen. Het opbouwen van een dergelijk netwerk kan op verschillende wijzen. Denk aan het organiseren van bedrijvencontactdagen, themabijeenkomsten gericht op werkgevers, netwerkbijeenkomsten om de arbeidstoeleider en de werkgevers dichterbij elkaar te brengen en netwerken van betrokken werkgevers ontwikkelen. Ook is er natuurlijk de altijd toe te passen strategie van de gerichte individuele benadering van bedrijven op basis van een mogelijke interessante propositie vanuit de arbeidstoeleider richting werkgever.

Het creëren van een vertrouwensband met een werkgever

Een vertrouwensband is gebaseerd op een betrouwbare dienstverlening door de arbeidstoeleider. Een betrouwbare dienstverlening wordt onder meer gekenmerkt door het feit dat afspraken worden waargemaakt en dat verwachtingen worden vervuld. Ook door een tijdigheid van dienstverlening en doordat problemen worden opgelost direct nadat ze ontstaan zijn, hetgeen vraagt om een goede begeleiding.

Belangrijk voor een vertrouwensband is dat de contactpersoon van arbeidstoeleider de taal van de werkgever spreekt. Hij moet uitgaan van een bedrijfskundige benadering en niet de werkgever willen overtuigen vanuit een sociaal motief.

Geringe administratieve belasting voor de werkgever

De werkgever moet één contactpersoon hebben die voor hem het aanspreekpunt is voor alle zaken vanuit de arbeidstoeleider. Verschillende contactpersonen werkt communicatieproblemen in de hand en dient ten allen tijde te worden vermeden.

Deskundig advies

De advisering vanuit de arbeidstoeleider moet direct aansluiten bij de vraag of het probleem van de werkgever. De contactpersoon vanuit de arbeidstoeleider heeft contact met een bedrijf omdat hij de werkgever kan helpen met een probleem doordat hij over geschikte arbeidskrachten beschikt die ingezet kunnen worden als de werkgever ze nodig heeft. De contactpersoon vanuit de arbeidstoeleider moet dan ook goed kunnen luisteren, de vraag van de werkgever kunnen verhelderen en weten of hij daar een goed antwoord op heeft. Werkgevers moeten door middel van deskundig advies ondersteund worden in het creëren van functies.

Snelle acties

Op het moment dat er samen met de werkgever een probleem in de personele bezetting wordt geconstateerd dan moet er ook snel een oplossing geboden kunnen worden. Dit kan alleen als de arbeidstoeleider gericht is op het extern uitplaatsen van de mensen met een beperking. Hiertoe is het noodzakelijk dat zij worden getraind op plaatsing bij reguliere werkgevers en de interne werkstructuur zodanig is dat goed gekwalificeerde mensen voor de betreffende functies ook snel inzetbaar kunnen zijn.

Inzicht in de mogelijkheden

De arbeidstoeleider kan op een efficiënte en adequate wijze inspelen op vragen vanuit de werkgeversmarkt, als er een goed en actueel inzicht is in de mogelijkheden van de mensen met een beperking. Hiertoe is een groot aantal assessmentinstrumenten ter beschikking. Tegelijkertijd is het van belang dat de mensen met een beperking optimaal worden voorbereid op het werken bij reguliere werkgevers. Een goed inzicht in de vraag van de werkgever omgezet in een scholings- en opleidingsaanbod is derhalve eveneens essentieel.

Een goede relatie is van wederzijds belang

Een goede relatie tussen een werkgever en de arbeidstoeleider is voor beiden belangrijk. Beiden kunnen beter hun eigen kerndoelstellingen behalen door samen te werken. Zeker in de komende jaren zullen werkgevers steeds meer aangesproken worden door de overheid op hun rol om werkgelegenheid voor iedereen te scheppen. Arbeidstoeleiders kunnen hen hierin ondersteunen, vanuit een win – win situatie: het creëren van een waardecreatie voor de werkgever en het creëren van regulier werk voor de mensen met een arbeidsbeperking.

Kwaliteit en betrouwbaarheid van de begeleiding

De arbeidstoeleider zal de werkgever en de geplaatste werknemer de benodigde ondersteuning op de werkvloer moeten bieden. De begeleiding moet zodanig zijn dat deze is afgestemd op de wens van de werkgever. Grotere werkgevers geven relatief vaak aan dat zij de begeleiding zelf willen doen omdat zij het onplezierig en lastig vinden als er externe begeleiders zijn die in het bedrijf rond lopen. Grotere werkgevers hebben vaak intern voldoende deskundigheid om een belangrijk deel van de begeleiding zelf te doen. Afspraken zijn nodig over wanneer meer specialistische begeleiding noodzakelijk of gewenst is.

Heldere keuzes

Arbeidstoeleiders zijn vaak door de overheid gefinancierde, en dus publieke organisaties. Een groot deel van hen fungeert als sociaal werkbedrijf en biedt werk aan mensen met een beperking die nu niet in staat zijn om deel te nemen aan de reguliere arbeidsmarkt. Bij de medewerkers in deze sociale werkbedrijven leeft vaak nog de gedachte dat de beschutte werkvorm tot aan pensioenleeftijd aanwezig blijft. Er is een grote aarzeling en een gebrek aan zelfvertrouwen om deze beschutte werkomgeving te verlaten. Een duidelijke visie als arbeidstoeleider als 'organisatie die medewerkers ondersteunt bij reguliere plaatsing, die verantwoordelijk is voor een goede begeleiding, dient als veilige maar tijdelijke haven als een plaatsing niet slaagt, zorgt voor duidelijkheid bij de medewerkers. Duidelijkheid dat 'hun' sociaal werkbedrijf geen eindstation is maar een tussenfase. Hun motivatie wordt daardoor gericht op het verwerven van een functie bij een reguliere werkgever.

Er zullen altijd medewerkers blijven die, ook met begeleiding, niet in staat zijn om voor voldoende waardecreatie te zorgen bij een reguliere werkgever. Daarvoor zal er in principe altijd een vangnet vanuit de beschutte werkvoorziening blijven bestaan.

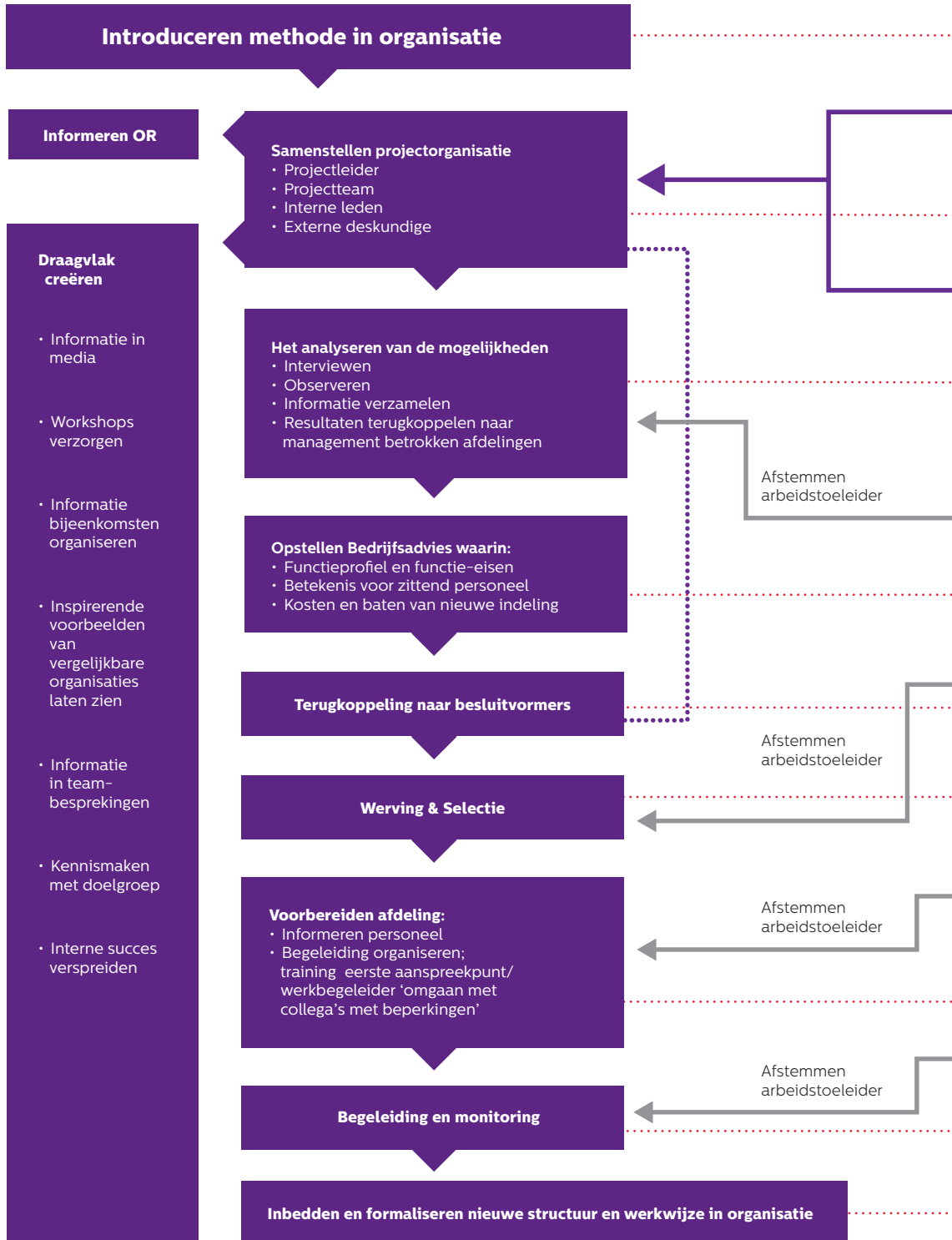
Voor een groot deel van de huidige doelgroep mensen met een beperking die nu buiten de arbeidsmarkt staan, geldt dat ze wel meekunnen, mits ze de kans krijgen om naar vermogen te presteren. Daar gaan we voor!

Tot zover

Volgt nu een schema met het gehele proces in beeld.

Het proces van arbeidstoeleiding via Functiecreatie

Activiteiten binnen organisatie



Activiteiten binnen arbeidstoeleider

Creëren van inzicht in doelgroep:
• Beeld van arbeidsgerelateerde randvoorwaardelijke aspecten

Expertise vrijmaken voor inzet in projectteam

Voorsorteren potentiële kandidaten

Finetuning kandidaten

Kandidaat voorbereiden op toekomstig werk:
• Trainen in arbeidsvaardigheden
• Trainen in arbeidsgerelateerde randvoorwaardelijke aspecten

Ondersteunen en faciliteren begeleiding

Borging nieuwe structuur en werkwijze in organisatie

Resultaten bij organisatie

Commitment organisatie over onderzoek mogelijkheden

Een ingerichte projectorganisatie, met:

- Doelen
- Mensen en middelen
- Planning

Eerste beeld van de mogelijkheden:

- Overzicht taken
- Globaal inzicht in betekenis zittend personeel
- Globaal inzicht in betekenis organisatie

Bedrijfsadvies waarin:

- Functieprofiel en functie-eisen
- Betekenis voor zittend personeel
- Kosten en baten van nieuwe indeling

Besluit over plaatsing(en)

Passende kandidaat /kandidaten

Personeel is geïnformeerd over:

- de komst van de nieuwe medewerker,
- de betekenis voor het eigen werk
- hoe om te gaan met de nieuwe medewerker
- De interne en externe begeleiding is georganiseerd en afgestemd
- Er is een duidelijk aanspreekpunt, getraind in het 'omgaan met'.....

Doorgroei en ontwikkeling nieuwe medewerker conform bedrijfsafspraken

Draagvlak is gewaarborgd op diverse niveaus in de organisatie





Epiloog

Dit handboek beschrijft de mogelijkheid om duurzame banen te creëren voor de grote groep mensen die nu niet in staat worden geacht deel te nemen aan de reguliere arbeidsmarkt. Het anders inrichten van werk is daarbij de grondgedachte. Tegelijkertijd ligt de focus op het bij voortduring zoeken naar de meerwaarde voor de organisatie. De talloze voorbeelden die we in de afgelopen jaren hebben verzameld, laten zien dat het kan. Het is om die reden dat we de kennis die we in de afgelopen jaren hebben opgedaan, graag met anderen willen delen. Dit handboek is het resultaat.

Waar we de lezer aan het begin veel leesplezier wensen, is het nu tijd om de lezer veel succes te wensen met het in de praktijk brengen van al het beschrevene. En, laat eenieder die er mee aan de slag gaat, zijn kennis en ervaring delen. Zodat we nog meer kansen creëren en er steeds minder mensen zijn die vanwege hun beperking niet de kans krijgen om deel te nemen naar vermogen. En we bij de volgende druk nóg meer goede voorbeelden van succesvolle praktijken kunnen laten zien.

Maastricht
Juni 2016



Literatuur

Bennenbroek, F.T.C., & Michels, M. (2012). **Het lukt echt niet zonder inzicht**. Het functioneren van de toekomstige Wwnv-populatie in kaart gebracht. Aan de slag, 27-29.

Blommesteijn, M., Brukman, M. en Horsssen, C. (2009). **De Wajonger als werknemer**; een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers. Amsterdam: Stichting FNV-pers.

Boonstra, J.J. (2004) (Ed.). **Dynamics of Organizational Change and Learning**. Wiley handbooks in the psychology of management in organizations. Chichester: Wiley Publishers.

Bosch, L. , Overmars-Marx, T, Ooms, D. , Zwinkels, W. (2009). **Wajongers en werkgevers**: over omvang en omgang; In dienst treden van Wajongers en behoud van werk. Utrecht: Vilans.

Bovens, M.A.P. (1996). **Het verhaal van de moraal**. Een empirisch onderzoek naar de sociale bedding van morele bindingen. Amsterdam en Meppel: Boom.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). **Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur**. Schoonhoven: Academic Service.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2002) **Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur**. Schoonhoven: Academic Service.

Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R., Jr. (1980). **Job demands and worker health**: Main effects and occupational differences. Ann Arbor: Institute for Social Research. (Originally published as HEW Publication No. (NIOSH) 75-106, 1975.)

Heerkens, Y.F., Beer, J. de. (2007). **International Classification of Functioning Disability and Health**. Gebruik van de ICF in de logopedie. Logopedie en foniatrie, nummer 4

Hoeymans N, Schellevis FG, Wolters I. (2008) **Hoeveel mensen hebben een of meer chronische ziekten?** In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid Bilthoven: RIVM,

Hofstede, G. (1999). **Allemaal Andersdenkenden**. Omgaan met Cultuur verschillen. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Huber M., Knottnerus JA, Green L, Horst H van der, Jadad AJ, Kromhout D et al. (2011). **How should we define health?** BMJ.343(4163):235-237. DOI: 10.1136/bmj.d416.

Jacobs, J. (1992). **Systems of survival**: a dialogue on the moral foundations of commerce and politics. New York: Random House.

Lierop, B. van (2007). **OPTI-WORK**, Optimising Strategies for Integrating People with Disabilities into Work: Fifteen National Reports of. Utrecht: Vilans

Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (1997). **Van weerstand naar veranderingsbereidheid**. Heemstede: Holland Business Publications.

Muijen, J. van, Koopman, P. & De Witte, K. (1996). **Focus op organisatiecultuur**. Het concurrerende waardenmodel en het meten en veranderen organisatiecultuur. Schoonhoven: Academic services.

Mulders, H.P.G., & Zijlstra, F.R.H., (2009). **“Taylor revisited: ‘the right job for a man’ – participative work (re)design for special need groups”**, Conference on Regulating for Decent Work – Innovative labor regulation in a turbulent world, Geneva, (8-10 June 2009). www.ilo.org/legacy/english/protection/travail/pdf/rdwpaper25c.pdf

Nijhuis, F.J.N. (2011). **Werken naar vermogen: vermogen om te werken**. Inaugurale rede bij aanvaarding van de Atlant-leerstoel 'Inclusieve (arbeids)organisatie'. Maastricht/Helmond: Universiteit Maastricht/Atlant Groep.

Nijhuis, F.J.N. & B.A.G. van Lierop (2003). **Assessmentmethoden voor integratie van mensen met een handicap in organisaties**. In: Fundamenteel, Methoden, Technieken en analyses, Kluwer: 2003, 17.7.1 – 301 t/m 17.7.1-312

Nijhuis, F.J.N., Mulders, H.P.G., Zijlstra, F.R.H., (2011). **Inclusief Herontwerp van Werkprocessen** (IHW): voor organisaties die beperkingen productief willen maken. Aan de Slag, Maandblad over re-integratie en participatie, jrg. 11 (1),20-23.

Praktijkgids Arbeidsomstandigheden, 2008. Kluwer

Ruitenbeek, G.M.C. van, Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J.N., (2011). **Handleiding voor de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen**. AKC Onderzoekscahier 5. AKC: Nijkerk.

Ruitenbeek, G.M.C. van, Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J.N., & Mulders, H.P.G., (2013). **Een alternatieve benadering van voor herontwerp van werk**. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie, Vol. 26(1), pp 104 – 122.

SBCM (2014). **Financiële business cases Functiecreatie**. Ism met Van der Pas Governance Management Consultancy. Den Haag: SBCM

Schaufeli, W B., Bakker & de Jonge (2003). **De psychologie van Arbeid en Gezondheid**. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum, (2003).

Schein, E.H. (2001). **De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming**. Zin en onzin over cultuurverandering. Schiedam: Scriptum Books.

Soest, K. van, Lierop, B. van, Pijl, D. van der en Crombag, P. (2007). **Methode MaakWerk**. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking

Thurow, L. (1975). **Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy**. New York: Basic Books.

Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M.H.H., & Middendorp, J. (1995b). **Vernieuwde WEBA-methode**. Deel 1: De WEBA-Methode: Handleiding. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.

Vries, H. de, Weijts, W., Dijkstra, M. & Kok, G. (1992). **The utilization of qualitative and quantitative data for health education program planning, implementation and evaluation: a spiral approach**. Health Education Quarterly, 19(1), 101-115.

Wolf, E., Visser, S. de en Engelen, M. (2013). **Pilots werken naar vermogen**. Een samenvattend rapport. Zoetermeer: Panteia

Zijlstra, F.R.H., (2009). **Taken voor laag-gekwalficeerden: op weg naar een parallelle arbeidsmarkt?** In: Projectgroep SMBA (Eds). Innovatieve voorstellen voor Sociaal-Medische Beoordeling van Arbeidsvermogen. Uitgave: UWV, Amsterdam, p 177-191

Zijlstra, F.R.H., Mulders, H.P.G., & Nijhuis, F.J.N. (2009). **Speciale taken voor speciale groepen**. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde. Vol. 17(7), 298-301.

Zijlstra, F.R.H., Mulders H.P.G., Nijhuis, F.J.N., (2012). **Inclusieve Organisaties - Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie**. Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken, Vol. 28(1), 21-29.







Met goede technieken in de juiste handen kan er met de meest uiteenlopende ingrediënten een 'dis' bereid worden die de som der delen ver zal overstijgen.

Dit handboek gaat over werk, over werkgevers en werknemers en over de mogelijkheden om met elkaar optimaal te presteren. En over de toekomst, waarin een belangrijke rol is weggelegd voor werknemers met een beperking die nu nog geen deel uitmaken van de reguliere arbeidsmarkt. Ze kunnen werken, er zijn alleen geen functies meer waar ze in passen. Ze krijgen niet de kans om te werken naar vermogen. Dit handboek voorziet in inzicht en vaardigheden om met een bijzondere groep mensen een buitengewoon resultaat neer te gaan zetten.

 **disworks**

 **INCLUSIEVE
ARBEIDSORGANISATIE
EXPERTISECENTRUM**

