


## PRAKTIJKVOORBEELD: WERKGEVERSDIENSTVERLENING

REGIO: ZUID-LIMBURG

MEI 2022



## ➔ Herverdeling van werk kan helpen in tijden van krapte

**Als specialistische professionals bijna niet te vinden zijn, kan het een uitkomst zijn om werk te herverdelen, waardoor de werkdruk voor professionals afneemt. Zuid-Limburgse organisaties die samen aan de slag zijn met dit concept van Inclusief Herontwerp van Werk (IHW), zien dat het afdelingen lucht kan geven en werkdruk kan verminderen.**

“Je moet er wel echt in willen investeren, want werk duurzaam inclusief organiseren regel je niet even op een achternamiddag”, zegt Gemma van Ruitenbeek, onderzoeker bij Maastricht University en directeur van het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. Samen met UWV werkt Maastricht University al enige jaren aan het concept van Inclusief Herontwerp van Werk (IHW), waarvan inmiddels een versie 2.0 bestaat. Het concept wordt in de praktijk uitgevoerd met onder andere de vier Zuid-Limburgse werkgevers-servicepunten, die het ‘Team Inclusief’ hebben opgericht. Van Ruitenbeek: “Bij IHW verkennen we op vraaggerichte wijze de uitdaging van een organisatie op personeelsgebied en onderzoeken we of een andere organisatie van werk kan bijdragen aan een oplossing.”

### Inclusief traject in ziekenhuis Zuyderland

De methode is onder meer toegepast in het Zuid-Limburgse ziekenhuis Zuyderland, dat kampt met een tekort aan laboranten. Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie en Team Inclusief vormden samen een projectteam dat op de afdeling van de laboranten met IHW 2.0 aan de slag ging. Saskia Hol, analist inclusieve arbeidsorganisatie bij UWV, maakte deel uit van het projectteam. “We hebben eerst met management en HR de vraag verkend en gezorgd voor commitment voor onze aanpak.

Daarna kregen de betrokken medewerkers een presentatie over IHW. Voor het draagvlak is het cruciaal de medewerkers vanaf het begin te betrekken bij het traject – daarom is de methode ook participatief.” In de volgende stap van het traject vond een 1-op-1 interview plaats met een vertegenwoordiging van de verschillende functiegroepen. Hol: “We inventariseren heel nauwkeurig hun verschillende taken, hoeveel tijd die kosten, wanneer ze gedaan moeten worden, wat je daarvoor moet kennen en kunnen en welke voorwaarden daarbij horen. In het interview vragen we mensen ook wat ze belangrijk vinden in hun werk en welke oplossingen zij zien – in dit geval voor personeelskrapte en werkdruk.”

### Taken overgenomen door anderen

In een tussenrapportage doet het IHW-projectteam verslag van zijn bevindingen en beschrijft het mogelijke oplossingen. “Wij beschrijven bijvoorbeeld welke taken mogelijk door anderen kunnen worden uitgevoerd en bespreken vervolgens in een werksessie met verschillende afvaardigingen wat hun ideeën daarover zijn”, vertelt Hol. In ziekenhuis Zuyderland bleek dat hbo’ers diverse taken



uitvoerden die door mbo-opgeleide collega's overgenomen konden worden. Dat is gebeurd, met als gevolg minder werkdruk voor de laboranten.

Betekent herverdeling van werk zo niet een verschuiving van het probleem binnen een organisatie? "Daar moet je inderdaad voor oppassen", erkent Van Ruitenbeek. "IHW kan een verschuiving binnen een héle organisatie in gang zetten en daarbij moet je ervoor oppassen dat je niet een concurrent van je eigen organisatie wordt. In het geval van het Zuyderland kwamen de mbo-geschoolde collega's van een plek waar ze overgekwalificeerd waren. Zij doen nu dus werk dat beter bij hun opleidingsniveau past. In termen van goed werkgeverschap: ze zitten nu op een plek waar je ze beter kunt binden en boeien."

### Verskil met jobcarving

IHW is toepasbaar binnen heel verschillende organisaties: Maastricht University is er zelf mee aan de slag gegaan, maar ook een groot installatiebedrijf. "Je hebt enig volume nodig binnen een organisatie of afdeling, maar je hoeft niet per se heel groot te zijn", zegt Hol. Ruitenbeek: "IHW heeft wel iets van jobcarving, maar daarbij kijk je op functieniveau of je bepaalde taken kunt afsplitsen. Dat kan bij een moeilijk vervulbare vacature helpen om bijvoorbeeld de helft van de functie in te vullen. Dat lijkt een oplossing, maar zorgt op de langere termijn alleen maar voor meer werkdruk, want uiteindelijk blijft de helft van het werk liggen of moet dat door collega's worden gedaan. Bij IHW bekijken we op afdelingsniveau welke ondersteunende taken door een nieuwe medewerker kunnen worden gedaan. Als iedereen 10 of 20 procent van de taken kan overdragen, neemt voor iedereen de werkdruk af. Bovendien kan de nieuwe medewerker een volledige functie uitoefenen en niet een halve."

### ! TIPS

- Onderzoek de vraag van een organisatie grondig alvorens met IHW aan de slag te gaan. Verken samen met de organisatie mogelijke oplossingen die goed aansluiten op die vraag.
- Soms is het mogelijk om voor ondersteunende taken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken. Let wel op dat die oplossing goed aansluit bij de vraag van de organisatie en dat de nieuwe medewerker goed is ingebed in het team en passende begeleiding krijgt. Alleen een 'goede bedoeling' zorgt niet voor een duurzame oplossing.
- Zorg ervoor dat alle betrokken medewerkers gedurende het hele traject kunnen meepraten en meedenken over de herverdeling van hun taken.

### Links en Downloads

- [Presentatie Praktijkdag 10 maart 2022](#)
- [Filmpje over casus ziekenhuis Zuyderland](#)
- [Filmpje over Inclusief Herontwerp van Werk](#)

### Contactpersonen

- Gemma van Ruitenbeek  
Onderzoeker Universiteit Maastricht/  
Managing Director Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO),  
E-mail: [gemma.vanruitenbeek@maastrichtuniversity.nl](mailto:gemma.vanruitenbeek@maastrichtuniversity.nl)
- Saskia Hol  
Team Inclusief Zuid-Limburg, analist inclusieve arbeidsorganisaties UWW  
E-mail: [Saskia.Hol@uwv.nl](mailto:Saskia.Hol@uwv.nl)

### Dit praktijkvoorbeeld staat ook op:

- [www.samenvoordeklant.nl/praktijk/herverdeling-van-werk-kan-helpen-tijden-van-krapte](http://www.samenvoordeklant.nl/praktijk/herverdeling-van-werk-kan-helpen-tijden-van-krapte)

### Kijk voor meer praktijkvoorbeelden op:

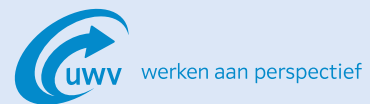
- [www.samenvoordeklant.nl/praktijk](http://www.samenvoordeklant.nl/praktijk)

 [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl)

 [info@samenvoordeklant.nl](mailto:info@samenvoordeklant.nl)

 @SamenvdKlant

 De Programmaraad



Samen verbeteren we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden