

Verslag vijftiende bijeenkomst NSI Denktank, 23 mei 2016

Maastricht University School of Business and Economics – PGE.
Tongersestraat 49, 6211 LM Maastricht.
Universiteit Maastricht

Aanwezig

Theo van Ballegooy	Stichting Elisabeth Strouven
Rob de Bie	UM
Archi Leenaers	Anatech BV
Dik Mol	Stichting Elisabeth Strouven
Murk Peutz	Peutz Advies
Jef Pleumeekers	VWL Samenwerkend Limburg
Theo Thuis	Q Park NV
Annette van Waning	Vebego International BV
Andries de Grip	NSI / UM
Paul Iske	NSI / UM
Theo Schuyt	NSI / UM
Ijmert Kant	UM
Saskia Klosse	UM
Fred Zijlsta	UM
Davey Poulissen	UM

Welkom

Andries de Grip verwelkomt alle deelnemers en licht het programma voor deze bijeenkomst over duurzame inzetbaarheid kort toe. Hij merkt tijdens zijn introductie tevens op dat er binnen de universiteit wordt nagedacht over het oprichten van een netwerk duurzame inzetbaarheid, waarin hij samen met Saskia Klosse, Ijmert Kant en Fred Zijlstra betrokken is.

Presentatie Murk Peutz: Duurzame inzetbaarheid en werknemerstevredenheid

Murk Peutz gaat allereerst in op de vraag wat duurzame inzetbaarheid – het thema van deze bijeenkomst – nu precies is. Volgens Andries de Grip is het bij duurzame inzetbaarheid vooral belangrijk dat mensen tot de leeftijd waarop zij met pensioen willen (of moeten) met plezier en op een productieve manier aan het werk kunnen zijn. Murk Peutz voegt daaraan toe dat het criterium ‘beschikbaar blijven voor de arbeidsmarkt’ vaak een belangrijk element is in definities van duurzame inzetbaarheid.

In het midden- en kleinbedrijf (MKB) zijn ondernemers sterk overtuigd van het belang van duurzame inzetbaarheid en gebeurt er volgens Peutz al erg veel op dit terrein. In tegenstelling tot wat veel mensen wellicht verwachten, blijkt volgens hem dat werkgevers vooral in duurzame inzetbaarheid investeren omdat ze tevreden of gelukkige werknemers willen hebben. Het gaat dus niet zozeer om winst of efficiëntie, maar vooral om werknemerstevredenheid (*employee satisfaction*). Hoewel productiviteitswinst dus niet de belangrijkste reden is om te investeren in duurzame inzetbaarheid,

blijkt uit eerder onderzoek dat een gelukkige/tevreden werknemer tevens productiever is. Het hebben van tevreden werknemers leidt uiteindelijk dus ook tot een productiviteitswinst. Deze informatie is van belang als men meer werkgevers wil proberen over te halen om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat het weliswaar zo kan zijn dat bedrijven over het algemeen gezien primair geïnteresseerd zijn in duurzame inzetbaarheid om gelukkige werknemers te krijgen, maar dat de voornaamste beweegredenen om te investeren in duurzame inzetbaarheid waarschijnlijk erg afhankelijk zijn van branche of andere factoren, zoals het wel of niet zijn van een familiebedrijf. Ook wordt opgemerkt dat het in de praktijk vaak goed werkt om mensen zoveel mogelijk werk te laten doen dat men leuk vindt en waar men goed in is. Op die manier komen werknemers het beste tot hun recht. Het achterliggende idee is dat intrinsieke motivatie het beste werkt, zowel voor iemands tevredenheid als productiviteit. Tot slot wordt er een opmerking gemaakt over mogelijke selectiviteit/representativiteit van het onderzoek: is het niet zo dat de bedrijven die meededen in dit onderzoek al extra gemotiveerd waren om te investeren in duurzame inzetbaarheid? Als dit zo is beïnvloedt dat wellicht de resultaten van dit onderzoek.

***Presentatie Fred Zijlstra:
De inclusieve arbeidsmarkt/de inclusieve organisatie***

Een inclusieve organisatie is volgens Fred Zijlstra een organisatie die in staat is mensen met verschillende capaciteiten en achtergronden op te nemen als werknemers. Dit betekent dat mensen die niet (of onvoldoende) gekwalificeerd zijn om zelfstandig een positie op de reguliere arbeidsmarkt te verwerven en/of te behouden ook binnen deze organisatie een plek kunnen krijgen. Het gaat dan bijvoorbeeld om mensen die een lager opleidingsniveau hebben dan de algemeen geldende startkwalificatie voor de Nederlandse arbeidsmarkt (diploma havo of mbo niveau 2) en mensen met fysieke of mentale beperkingen. Het tegenovergestelde van een inclusieve organisatie is een selectieve organisatie: een organisatie die alleen de beste, gezondste en/of meest productieve werknemers aanneemt. De meeste organisaties zijn op dit moment selectieve organisaties.

Een probleem van deze tijd is volgens Zijlstra dat arbeid te complex is geworden. De eisen die aan werknemers worden gesteld worden steeds hoger waardoor de drempel om toe te treden tot de arbeidsmarkt ook alsmear toeneemt. Er ontstaat op deze manier een steeds grotere groep mensen die niet zonder hulp kan participeren op de arbeidsmarkt. "Werk is topsport geworden", aldus Zijlstra. Dit komt volgens hem onder andere door de toenemende nadruk op efficiëntie en de snelle technologische vooruitgang in recente jaren. Hij wijst erop dat tegelijkertijd een grote groep mensen de komende jaren met pensioen zal gaan (de babyboomgeneratie), waardoor het extra belangrijk wordt om iedereen bij het arbeidsproces te betrekken. Want als we er niet erin slagen iedereen erbij te betrekken dan zal dit leiden tot een sterk toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven zullen elkaar in dat geval steeds sterker beconcurreren op arbeidsvoorwaarden met als gevolg dat bedrijven uiteindelijk minder competitief worden. De inclusieve arbeidsmarkt is volgens Fred Zijlstra een uitgelezen mogelijkheid om dit te voorkomen.

Voor het totstandbrengen van een inclusieve organisatie is het belangrijk om het werk aan te passen aan de mogelijkheden van groepen die op dit moment nog niet participeren. Dat kan bijvoorbeeld door middel van job carving (individueel), detachering (groepsgewijs) en herontwerp van het werk (organisatie). Om een idee te geven van deze middelen worden twee filmpjes afgespeeld met daarin succesvolle voorbeelden over de samenwerking tussen Dorel en Atlant Groep (zie <https://youtu.be/WEvAua5LKlO>) en over de inzet van Wajongeren in het MC Slotervaart (<https://youtu.be/mz1fQWsy4Lc>). Zijlstra geeft aan dat deze projecten zeer succesvol zijn omdat zowel de in het kader van het project aangetrokken werknemers als de werknemers die reeds in dienst zijn en de werkgevers baat hebben bij deze projecten. Er wordt opgemerkt dat werkgevers

aan dit soort projecten ook geld kunnen verdienen: “het inzetten van deze mensen kost geen tijd, maar levert juist tijd op”.

Volgens Zijlstra is het bij functieherontwerp belangrijk arbeidsprocessen in plaats van functies op te delen. Als functies worden opgedeeld in stukjes en verdeeld over personen is er namelijk een probleem als een van de personen waarover deze functie is verdeeld stopt met werken: “als er één medewerker stopt met werken, stopt vaak ook de job carving”. Dit roept de vraag op of het opdelen van arbeidsprocessen, om deze onderdelen vervolgens te verdelen over personen, enkel mogelijk is in grote bedrijven. Volgens Zijlstra hoeft dit zeker niet zo te zijn. Hij wijst erop dat een groot gedeelte van de doelgroep niet in staat is 40 uur per week te werken, waardoor het creëren van een voltijd dienstverband niet altijd nodig is. Daarnaast is het mogelijk om veel kleine taken te clusteren en is er vaak subsidie beschikbaar voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, al is het idee wel dat mensen na verloop van tijd ‘indalen’ in de organisatie en gewoon door de werkgever betaald worden. Op de vraag of dit dan niet tot verdringing op de arbeidsmarkt leidt antwoordt Fred Zijlstra dat verdringing van alle tijden is: over de verdringing van laagopgeleiden door hoogopgeleiden lijken volgens hem ook weinig mensen zich druk te maken. Als de verdringing van lager opgeleiden door hoger opgeleiden maatschappelijk niet als probleem wordt gezien, waarom zou er hier dan wel opeens een probleem zijn?

Annette van Waning geeft aan dat er bij Vebego projecten lopen die vergelijkbaar zijn met de inzet van Wajongers in MC Slotervaart. Het concept werkt volgens haar goed. Daarom is het een belangrijke vraag waarom niet meer ziekenhuizen dit principe toepassen. Bureaucratie speelt volgens haar een belangrijke rol als verklarende factor. Het budget voor de taken die kunnen worden overgeheveld naar een nieuwe groep werkenden maakt meestal deel uit van het zorgbudget. Het verdelen van bepaalde taken die nu nog onder het zorgbudget vallen onder een nieuwe groep werkenden die zelf geen zorgtaken uitvoeren zou ertoe leiden dat deze taken formeel niet meer als zorgtaken worden gezien, maar als facilitaire taken. Dit betekent dat er met budget geschoven moet worden (zorgbudget wordt facilitair budget). Instellingen hebben hier vaak geen zin in. Gesuggereerd wordt dat het voor publieke organisaties daarom soms lastiger kan zijn om dit soort projecten door te voeren, al merkt Van Waning ook op dat het vooral draait om de instelling van mensen in beslisposities: “iemand moet gewoon zeggen ‘we gaan het doen!’”. Dick Mol merkt op dat klanten in de gezondheidszorg het niet fijn vinden om door heel veel verschillende mensen tegelijkertijd verzorgd te worden. Dit is dus ook een verklaring waarom ziekenhuizen vaak nog aarzelen.

Een kritiekpunt op job carving dat door meerdere aanwezigen geuit wordt betreft het idee dat job carving er wellicht toe leidt dat mensen minder rustmomenten in hun werk zullen ervaren. De taken die worden overgenomen zullen immers vaak routinematige taken zijn, die juist voor rust kunnen zorgen tussen de andere, meer hectische, werkzaamheden door.

Rob de Bie vreest dat er organisaties zijn waarin het werk zo complex is geworden dat mensen die dit werk tien jaar geleden uitvoerden daar nu moeite mee hebben. Bovendien is het voor veel organisaties, waaronder zijn eigen organisatie (de Universiteit Maastricht) lastig om werk in stukjes te knippen. Fred Zijlstra reageert hierop door te stellen dat er organisaties zijn waar simpel werk gewoonweg niet (meer) bestaat. In die organisaties moet je dergelijke aanpassingen dan ook niet nastreven. “Als het niet kan, kan het niet”, maar hij merkt hierbij wel nog op dat mensen meestal gewoon niet willen omdat ze denken dat het moeilijk is, het veel geld kost of dat er veel begeleiding nodig is.

**Presentatie Annette van Waning:
Initiatieven duurzame inzetbaarheid bij Vebegeo**

Voor Vebegeo is duurzame inzetbaarheid een *hot topic*. Uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn volgens Annette van Waning het op peil houden van de inzetbaarheid van werknemers, het actueel houden van kennis en vaardigheden van werknemers, het bieden van kansen voor werknemers om zich verder te ontwikkelen (verbeteren inzetbaarheid) en (individuele) talentontwikkeling van werknemers. Daarnaast is het zo dat duurzame inzetbaarheid door allerlei maatschappelijke en bedrijfsmatige veranderingen steeds belangrijker wordt. Denk hierbij vanuit een maatschappelijk perspectief bijvoorbeeld aan vergrijzing, de opkomst van het nieuwe werken en technologische vooruitgang en vanuit een bedrijfsmatig perspectief bijvoorbeeld aan veranderingen in de schoonmaak (een belangrijk onderdeel van de 'core business' van Vebegeo) waar biotechnologie een steeds grotere rol speelt.

Tijdens haar presentatie geeft Van Waning enkele voorbeelden van initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid die door Vebegeo zijn opgezet. Zo heeft Vebegeo bijvoorbeeld veel ervaring met het inzetten van mensen met een lage loonwaarde en geringe competenties. Dit gebeurt bijvoorbeeld in projecten die in samenwerking met sociale werkbedrijven zijn opgezet. De medewerkers die met deze projecten aan het werk worden geholpen worden veelal ingezet op het terrein van facility services en groenvoorziening/groenonderhoud. Deze projecten worden deels opgezet vanuit het idee van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ze dragen ook bij aan het zeker stellen van een voldoende grote instroom van nieuwe werknemers. Hierdoor is Vebegeo beter gewapend tegen een eventuele toekomstige krapte op de arbeidsmarkt. Op dit moment is Vebegeo bijvoorbeeld in Rotterdam bezig om mensen die al twee jaar of langer in de kaartenbakken van het UWV zitten een baan aan te bieden. Op basis van screening en persoonsprofielen probeert het bedrijf 50 mensen aan het werk te helpen. Bij het inzetten van 'moeilijke doelgroepen' in projecten zoals hierboven beschreven, streeft Vebegeo ernaar dat de in dienst genomen werkenden na een half jaar nog steeds binnen het bedrijf werkzaam zijn. Tevens streeft Vebegeo ernaar succesvolle projecten naar andere sectoren en regio's waarin het bedrijf werkzaam is uit te rollen. Dit betekent dat Vebegeo primair geïnteresseerd is in projecten die opgeschaald kunnen worden.

Het creëren van betekenisvol werk speelt een belangrijke rol in het 'duurzaam personeelsbeleid' van Vebegeo. Het draait hierbij om de vraag of werknemers hun werk als betekenisvol ervaren. Het idee is dat als werknemers tevreden zijn dit hun duurzame inzetbaarheid ten goede komt. Om inzicht te krijgen in de werknemerstevredenheid heeft Vebegeo speciaal voor het bedrijf een meetinstrument voor betekenisvol werk laten ontwikkelen. Uitgangspunt hierbij was dat dit instrument gebruikt moest kunnen worden door een brede doelgroep (zowel de lager als hoger opgeleide werknemers) en voor elk bedrijf van de Vebegeo groep hetzelfde moest zijn (in totaal bestaat Vebegeo uit 140 kleinere bedrijven). In het verleden had ieder bedrijf zijn eigen meetinstrument, maar doordat er nu één meetinstrument is voor alle bedrijven en elke afdeling, is het mogelijk om bedrijven of afdelingen onderling te vergelijken. Dit gebeurt volgens Van Waning niet om bedrijfsonderdelen hier op af te rekenen, maar om te leren van elkaar: "wat doet die ene afdeling goed en kunnen we dat ook in andere bedrijfsonderdelen implementeren?". In totaal worden vijf factoren gemeten, namelijk:

- *weten waarom je het werk doet;*
- *aandacht en betrokkenheid van leidinggevende;*
- *ontwikkeling vakmanschap;*
- *goede randvoorwaarden;*
- *plezierig samenwerken.*

Via een dashboard kan de score op al deze onderdelen worden gemonitord. Het dashboard maakt duidelijk welke factor(en) moeten worden vastgehouden, verder moeten worden gemonitord of moeten worden verbeterd. Tevens kan het dashboard gebruikt worden om te onderzoeken wat de impact is van bepaalde beleidsinterventies binnen de organisatie.

Naast de initiatieven gericht op de onderkant van de samenleving en het creëren van betekenisvol werk zijn er ook projecten in het kader van schuldhulpverlening om ervoor te zorgen dat werknemers met schulden een beter en stabielere leven kunnen opbouwen.

Groepsdiscussie over de inclusieve organisatie onder leiding van Paul Iske

Na afloop van de presentaties over duurzame inzetbaarheid volgt een groepsdiscussie onder leiding van Paul Iske. In deze groepsdiscussie staan de volgende twee vragen centraal:

- 1) Waar ligt de toegevoegde waarde van een inclusieve organisatie voor mijn bedrijf?
- 2) Waar liggen de mogelijkheden en barrières voor het creëren van een inclusieve organisatie?

Er worden twee groepen samengesteld waarbij elke groep de tijd krijgt om te discussiëren over één van de stellingen.

De eerste groep, die zich bezig hield met vraag *wat de toegevoegde waarde is van een inclusieve organisatie*, presenteerde na afloop van de discussie de volgende conclusies:

- Momenteel is er in het kader van het maatschappelijk verantwoord ondernemen in bedrijven veel aandacht voor 'planet' (milieubewust produceren bijvoorbeeld), maar relatief weinig voor 'people'. Een inclusieve organisatie biedt de mogelijkheid meer aandacht te schenken aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven hebben ten opzichte van de mens (meer aandacht voor 'people', waardoor er weer een balans ontstaat).
- Menswaarde staat in inclusieve organisaties weer centraal.
- Het bieden van een leeromgeving is onderdeel van een inclusieve organisatie. Een dergelijke leeromgeving zal leiden tot een hogere productiviteit van werknemers en het verminderen van de 'brain drain' vanwege een hoog personeelsverloop.
- Mensen herkennen 'goede instellingen'. Inclusieve organisaties worden niet alleen gewaardeerd door werknemers, werkzoekenden, maar ook door veel klanten. Het kan ook een asset zijn bij bijvoorbeeld aanbestedingen, al speelt prijs daar natuurlijk nog altijd een grote, zo niet de belangrijkste, rol.
- Medewerkers vinden het fijn dat er in hun privésfeer positief wordt gesproken over het bedrijf waar ze werkzaam zijn.
- Voor inclusieve organisaties is hybride financiering van de kosten van het aantrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via fondsen mogelijk.
- Een inclusieve organisatie biedt alle medewerkers van het bedrijf in feite ook een verzekering dat zij hun werk niet noodzakelijkerwijs hoeven te verliezen als zij door bijvoorbeeld gezondheidsredenen in de toekomst minder goed inzetbaar zijn geworden.
- Door vanuit het bedrijf een Foundation (non-profit organisatie) op te richten die zich richt op het werk bieden van minder goed inzetbare mensen kan een deel van het rendement van de organisatie hiervoor worden ingezet.

- De overheid moet een stimulerende rol spelen voor de totstandkoming van inclusieve organisaties. Dwang is daarbij een slecht middel. Belangrijk is dat bij overheidsinkoop inclusieve organisaties beloond worden voor de inzet van medewerkers die moeilijk inzetbaar waren. Dit werkt beter dan een boetebeding bij het niet naleven van bepaalde eisen op dit terrein.
- Middelgrote en kleine bedrijven kunnen samen een pool van mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB-ers) samenstellen, waardoor het streven naar een inclusieve organisatie ook voor deze bedrijven mogelijk is.

De tweede groep, die zich bezighield met de vraag waar de *mogelijkheden en barrières voor een inclusieve organisatie* liggen, presenteerde na afloop van de discussie de volgende conclusies:

- De verandering naar een inclusieve organisatie moet tussen alle niveaus binnen de organisatie optimaal worden afgestemd. Het is goed als alle neuzen dezelfde kant op staan. Als dit niet het geval is zal het lastig worden de gewenste veranderingen door te voeren.
- De verandering naar een inclusieve organisatie vergt veel tijd en reflectie. Organisaties moeten hier voldoende tijd voor nemen.
- Het is belangrijk dat verschillende mensen binnen de organisatie de rol van begeleider op zich nemen. Dit komt zowel de flexibiliteit bij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als de bereidheid om te blijven investeren in deze mensen ten goede.
- Het aannemen van mensen die niet zonder hulp kunnen participeren op de arbeidsmarkt kan in een organisatie ook de rol van 'menselijke smeerolie' vervullen. Een voorbeeld: mensen waarderen het menselijke contact als ze hun koffie kunnen halen bij een koffiejuffrouw in plaats van bij een machine. Het terugbrengen van dit soort menselijke interacties kan een extra reden zijn om deze functies te creëren.
- De doelgroep fungeert in zekere zin ook als een kanarie in de steenkolenmijn: als er iets mis is in de organisatie merk je dit door hun kwetsbaarheid het eerst aan deze mensen.
- Om de transitie naar een inclusieve organisatie succesvol te maken kan het helpen om naar goede voorbeelden elders te kijken: "kijk, analyseer en leer".
- In de publieke sector zijn vaak extra aanpassingen in wet- en regelgeving noodzakelijk. De bureaucratie moet minder een beperking vormen en moet voldoende ruimte bieden voor een inclusieve organisatie.

Afsluiting

Andries de Grip dankt Murk, Annette en Fred voor hun inleidingen en alle aanwezigen voor hun inbreng in de discussie. Vanuit het Netwerk Duurzame Inzetbaarheid wil de Universiteit Maastricht een voorstel dat o.a. is gericht op het stimuleren van inclusieve organisaties inbrengen in de *Sociale Agenda Limburg*. Op zijn vraag naar een mogelijke thema voor de volgende bijeenkomst van de Denktank doet Jef Pleumeekers de suggestie om het te hebben over zelfsturende teams, als belangrijke sociale innovatie binnen bedrijven en andere organisaties.