

Aan de slag met de Participatiewet!



Student:	Barbera Hartog
Organisatie:	Organisatie I
Datum:	6 juni 2016
Versie:	1.0

Afstudeeronderzoek

*Een onderzoek naar de mogelijkheden voor en
integratie van arbeidsgehandicapten binnen
Organisatie I*

Soort document:	Afstudeerscriptie
Versie:	1.0
Auteur:	Barbera Hartog
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Studierichting:	Human Resource Management (voltijd)
Afstudeerbegeleider:	Mevrouw M. Stolker
Organisatie:	Organisatie I
Praktijkbegeleider:	-
Afstudeerperiode:	8 februari 2016 t/m
Datum van voltooiing:	6 juni 2016
Plaats:	Leiden

Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoeksrapport ter afsluiting van mijn studie Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Dit onderzoek was mijn afstudeeronderzoek dat ik heb mogen uitvoeren bij organisatie I in Leiden en omgeving.

Het onderwerp dat in dit rapport centraal staat is de Participatiewet. Aangezien dit thema in Nederland actueel is en vanaf volgend jaar misschien de bijbehorende Quotumwet wordt geactiveerd, waardoor organisaties een bepaald aantal arbeidsgehandicapten in dienst moeten hebben, wilde Organisatie I graag dat ik hier onderzoek naar ging doen.

Ik ben erg blij dat ik over dit onderwerp een onderzoek mocht uitvoeren. Dit onderwerp trekt mijn aandacht onder andere omdat ik zelf onder de doelgroep van de Participatiewet val door mijn lichamelijke handicap en daardoor graag meer over dit onderwerp wilde leren. Daarnaast wilde ik door mijn ervaring op het gebied van stage lopen en werken graag onderzoeken in hoeverre dit ook mogelijk was voor andere arbeidsgehandicapten om dit soort ervaringen op te doen, omdat het mij tot nu toe veel positieve kracht heeft gegeven. Door het uitvoeren van dit onderzoek heb ik veel meer geleerd over de Participatie- en Quotumwet, aspecten van integratie voor arbeidsgehandicapten en manieren van functiecreatie. Ook vind ik het fijn dat ik door middel van dit onderzoek een bijdrage heb kunnen leveren aan Organisatie I en in het bijzonder mijn collega's van de PO&O afdeling.

Ik wil mijn praktijkbegeleider van Organisatie I en mijn afstudeerbegeleider vanuit de Hogeschool Leiden Margôt Stolker bedanken voor de hulp die zij mij hebben gegeven om dit onderzoek te kunnen uitvoeren. Niet alleen de inhoudelijke hulp, zoals de sparringsmomenten en de goede input, maar ook voor de hulp bij het schrijven van dit rapport door middel van het geven van feedback.

Als laatste wil ik alle respondenten die een bijdrage aan mijn onderzoek hebben gegeven ook hartelijk bedanken. Zonder hun input had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Ik wil u als lezer veel plezier wensen bij het lezen van dit rapport.

Barbera Hartog

Management samenvatting

De Participatiewet, die is ingegaan op 1 januari 2015, en de bijbehorende Quotumwet, die waarschijnlijk vanaf 2017 zal ingaan, is de voornaamste aanleiding voor Organisatie I om meer kennis te willen vergaren op het gebied van dit thema. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de Participatiewet en de bijbehorende Quotumwet en manieren te vinden om met zo min mogelijk extra kosten arbeidsgehandicapten in dienst te nemen, waardoor ook boetes worden voorkomen, teneinde een advies te kunnen geven over de mogelijkheden met betrekking tot het in dienst nemen van meer arbeidsgehandicapten. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

“Op welke wijze kan Organisatie I voldoen aan de Participatie- en Quotumwet op lange termijn waarbij de productiviteit gedurende de arbeid gelijk blijft?”

Hieruit zijn de volgende deelvragen geformuleerd die samen antwoord moeten geven op de hoofdvraag:

- Wat staat er in de Participatiewet en de Quotumwet?
- Hoe kan de doelgroep van ‘arbeidsgehandicapten’ die vallen onder de Participatie- en Quotumwet worden beschreven?
- Welke aspecten zijn belangrijk bij de integratie van deze groep arbeidsgehandicapten?
- Hoe kunnen banen worden gecreëerd voor arbeidsgehandicapten?
- Hoeveel arbeidsgehandicapten zijn op dit moment in dienst bij Organisatie I?
- Wat zijn de financiële consequenties voor Organisatie I?
- Hoe wordt het werken bij Organisatie I ervaren als arbeidsgehandicapte en leidinggevende van een arbeidsgehandicapte?
- Welke externe best practice kan beschreven worden?
- Welke middelen kan Organisatie I inzetten om te kunnen voldoen aan het quotum?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn meerdere theorieën beschreven met betrekking tot de integratie van arbeidsgehandicapten, functiecreatie en kwaliteit van arbeid. Dit zijn theorieën van Diehl en Stoffelsen (2008), Kröber en van Dongen (2003), Working Progress (2015), Ruitenbeek et al. (z.j.) en Falke & Kranenburg (2013). Daarnaast zijn binnen en Organisatie I interviews gehouden met medewerkers met een handicap die vallen onder de Participatiewet bij Organisatie I, leidinggevend die leidinggeven aan arbeidsgehandicapten die vallen onder de Participatiewet bij Organisatie I, medewerkers die werken bij een organisatie die zich inzetten voor arbeidsgehandicapten op de werkvloer en een medewerker die werkt bij een best practice organisatie op het gebied van integratie van arbeidsgehandicapten. Ook heeft een documentenstudie plaatsgevonden met betrekking tot de situatieschets.

Een uitkomst van dit onderzoek is dat Organisatie I op dit moment nog niet genoeg arbeidsgehandicapten in dienst heeft voor het quotum, maar dat de ervaringen tot nu toe met betrekking tot het werken met en door deze doelgroep positief zijn.

Daarnaast is een belangrijk resultaat dat meerdere organisaties (ORGANISATIE II/UWV/Organisatie III) Organisatie I kunnen begeleiden in het vergroten van deze doelgroep. Zij kunnen Organisatie I helpen aan kandidaten en bij de extra begeleiding die deze doelgroep (vaak) nodig heeft tijdens het werken. Hiervoor is het als eerst belangrijk dat Organisatie I banen creëert. Dit kan bijvoorbeeld door Jobcarving.

Uit de bovenstaande conclusies zijn aanbevelingen op korte en lange termijn geformuleerd. Op korte termijn zijn dit de volgende aanbevelingen: een visie en doelstelling creëren en dit vanuit het MT uitstralen, het functiehuis bekijken van top tot down en in gesprek gaan met het UWV en ORGANISATIE II en een structurele samenwerking creëren. Op lange termijn zijn dit de volgende aanbevelingen: de wetten goed in de gaten blijven houden en (blijvend) draagvlak creëren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Management samenvatting	6
H1: Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Situatieschets	10
1.2.1 Wat is het vraagstuk?	10
1.2.2 Wat doet de organisatie?	11
1.2.3 Wat gebeurt er in de wereld rondom de organisatie?	11
1.2.4 Hoe zorgt de organisatie ervoor dat alles dat moet gebeuren daadwerkelijk gebeurt?	12
1.2.5 Wat is de rol van PO&O in dit proces?	13
1.3 Opbouw van de scriptie	14
H2: Probleemformulering	15
2.1 Doelstellingen	15
2.2 Hoofdvraag en deelvragen	15
2.3 Doelgroep	16
2.4 Afbakening	16
H3: Juridisch kader	17
3.1 Participatiewet	17
3.2 Banenafpraak/Quotumwet	18
3.3 Beantwoording deelvraag 1	19
H4: Theoretisch kader	21
4.1 Definitie arbeidsgehandicapte	21
4.2 Integratie van arbeidsgehandicapten	22
4.2.1 Motieven	22
4.2.2 Risico's	22
4.2.3 Aanpassingen	22
4.2.4 Arbeidsbemiddeling	23
4.2.5 Arbeidsondersteuning	24
4.3 Functiecreatie	24
4.3.1 Jobcarving	24
4.3.2 Inclusief Herontwerp Werkprocessen methode	24
4.3.3 Overige manieren	26
4.4 Kwaliteit van productiviteit	26
4.5 Beantwoording deelvragen 2, 3 en 4	27
4.6 Conceptueel model	28
H5: Methodologie	29
5.1 Vooronderzoek	29
5.2 Deskresearch	29
5.3 Fieldresearch inclusief meetinstrument	29
5.4 Verantwoording onderzoeksdoelgroep	30
5.5 Procedure en analyse	30
5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	31
H6: Resultaten	32

6.1 Hoeveel arbeidsgehandicapten zijn op dit moment in dienst bij Organisatie I?	32
6.2 Wat zijn de financiële consequenties voor Organisatie I?	32
6.3 Hoe wordt het werken bij Organisatie I ervaren als arbeidsgehandicapte en leidinggevende van een arbeidsgehandicapte?	32
6.4 Welke externe best practice kan beschreven worden?	35
6.5 Welke middelen kan Organisatie I inzetten om te kunnen voldoen aan het quotum?	37
H7: Conclusie	40
H8: Discussie	42
H9: Aanbevelingen en implementatieplan	44
9.1 Aanbevelingen op korte termijn	44
9.1.1 Een visie en doelstelling formuleren en dit vanuit het MT uitstralen	44
9.1.2 Functiehuis bekijken van top tot down	44
9.1.3 In gesprek gaan met UWV en ORGANISATIE II en een structurele samenwerking creëren	44
9.2 Aanbevelingen op lange termijn	45
9.2.1 De wetten goed in de gaten blijven houden	45
9.2.2 (Blijvend) draagvlak creëren	45
9.3 Implementatieschema	46
Literatuurlijst	49

H1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Koning Willem Alexander zei in zijn troonrede van 2014 het volgende over de samenleving in Nederland: 'De klassieke verzorgingsstaat gaat langzaam maar zeker plaatsmaken voor de participatiesamenleving waarin van iedereen die dat kan, verwacht wordt dat hij verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen leven en voor zijn of haar omgeving' (Schnabel, 2014).

De definitie voor het begrip verzorgingsstaat luidt als volgt: "een staatsvorm of samenlevingsvorm die zich heeft ontwikkeld in de 20^{ste} eeuw, met als kenmerk dat de overheid het welzijn van haar burgers verzekert door een uitgebreid stelsel van sociale voorzieningen" (Betekenis-definitie, z.j.)

Het beeld van de samenleving is dus aan het veranderen vergeleken met de 20^e eeuw. De opbouw van de verzorgingsstaat is tussen 1870 en 1900 begonnen. Dit was de tijd van de industriële revolutie en in deze tijd werd duidelijk dat sociale wetgeving noodzakelijk was. De arbeiders die nu niet meer afgezonderd op het platteland werkten, maar in grote arbeidswijken in de steden hadden slechte werkomstandigheden. Terwijl juist voor dit soort werk goed geschoolde en gezonde medewerkers nodig waren. In deze periode werden de eerste vakbonden opgericht en daardoor kregen arbeiders steeds meer te zeggen. Tussen 1900 en 1945 werd de verzorgingsstaat steeds meer uitgebouwd. De leerplicht, de nationale werknemersverzekeringen en de door de overheid gefinancierde onderwijs en ziekenhuizen waren grote veranderingen die in lijn stonden met de verzorgingsstaat. In de periode van 1945 tot 1970 werd de opbouw van de verzorgingsstaat voltooid: sociale verzorgingsrechten werden in de grondwet opgenomen en de Bijstand en AOW kwamen tot stand (Mens en samenleving, z.j.).

In 1994 is de Melkertbaan ingevoerd. Dit initiatief had als doel om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op te laten doen door middel van gesubsidieerde arbeid. Het was alleen niet de bedoeling om deze mensen op reguliere banen te plaatsen, dus werden nieuwe functies ontworpen, zoals thuiszorgmedewerker of stadswacht. Een punt van kritiek op deze regeling was dat de mensen nooit doorstroomden naar reguliere banen. Daarom werd na het vertrek van Ad Melkert (toenmalige minister van Sociale Zaken) de naam van Melkertbanen veranderd naar Instroom- Doorstroom of ID-banen. Door deze namen werd zichtbaar wat het uiteindelijke doel was van de baan. In 2004 zijn deze banen afgeschaft en de gemeenten mochten zelf beslissen wat zij met deze banen wilden doen. Door de vele bezuinigingen hebben de meeste gemeenten deze arbeid definitief beëindigd (HR Kiosk, 2015).

Op 1 juli 1998 is de Wet REA (Wet op de (re)integratie arbeidsgehandicapten) vastgesteld. Het doel van deze wet was het geven van een krachtig impuls aan de integratie en re-integratie van arbeidsgehandicapten en daarbij bestaande wettelijke instrumenten te herzien en belemmeringen wegnemen (Wet op de (re)integratie arbeidsgehandicapten (Wet REA), z.j.). Deze wet is op 29 december 2005 te komen vervallen, omdat de WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen) werd vastgesteld. De instrumenten en voorzieningen uit de Wet REA bleven wel bestaan, maar werden verdeeld over de volgende vijf wetten: WIA, WAO, WAZ, Wajong en de ziektewet (PW De Gids, 2010).

In de afgelopen 100 jaar hebben er dus veel veranderingen plaatsgevonden omtrent de extra zorg die veel mensen nodig hebben. Vroeger werden deze mensen apart van andere mensen geplaatst. In de loop van de jaren is dit langzaam veranderd. Vooral sinds de komst van de Participatiewet, wordt verwacht dat mensen die verder van de

arbeidsmarkt afstaan, maar wel kunnen werken (inclusief aanpassingen), meedraaien in de maatschappij tussen de mensen die geen extra zorg of hulp nodig hebben.

De Participatiewet is een wet die tegenwoordig vaak in het nieuws, de krant of in andere media staat. Deze wet is vastgesteld op 1 juli 2014 en het doel van deze wet is om arbeidsgehandicapten te integreren in het reguliere maatschappelijke en economische verkeer. Dit gaat helaas niet altijd zo gemakkelijk. Aangezien Nederland een verzorgingsstaat is geweest, zijn we gewend om arbeidsgehandicapten naar een sociale werkplaats of iets dergelijks te brengen (P&O actueel, 2014).

Toch heeft Jetta Klijnsma (staatssecretaris Sociale Zaken) bekend gemaakt aan de hand van cijfers dat het aantal banen voor arbeidsgehandicapten die vrij komen gestegen is. Tussen juli 2013 en juli 2015 zijn er 11.000 banen vrijgekomen, waarvan 9.000 in het bedrijfsleven en 2.000 bij de overheid. In het bedrijfsleven moest eind 2015 6.000 banen zijn vrijgekomen en bij de overheid 3.000. Het is de bedoeling dat in de komende elf jaar 125.000 banen vrijkomen (P&O actueel, 2015).

Om dit doel te behalen, treedt vanaf 1 januari 2017 de Quotumwet in, die ervoor zorgt dat bedrijven een boete krijgen als zij niet genoeg arbeidsgehandicapten in dienst hebben. De boete bedraagt 5.000 euro voor elke niet-ingevulde werkplek (P&O actueel, 2015).

Vanaf heden komen dus vooral veel duurzame initiatieven omtrent dit thema, terwijl het eerst vooral om 'tijdelijke injecties' ging. Hierdoor is dus een duidelijk accentverschil tussen de eerdere initiatieven/wetten en de huidige nieuwe Participatie- en Quotumwet.

Dit thema is dus relevant vanuit meerdere invalshoeken. Vanuit de maatschappelijke invalshoek is dit thema relevant, omdat in onze maatschappij de afgelopen jaren een verschuiving heeft plaatsgevonden/plaatsvindt van Nederland als een verzorgingsstaat naar Nederland als een Participatiemaatschappij. Vanuit de overheid wordt verwacht dat organisaties meegaan in deze verschuiving en dus meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun organisaties opnemen. Vanuit de organisatorische invalshoek is dit thema relevant, omdat veel organisaties niet gewend zijn om deze groep mensen op te nemen in hun organisatie, aangezien hier tot heden vaak speciale werkplekken voor waren. Door deze verschuiving zullen organisaties processen in hun organisaties moeten aanpassen. Vanuit de individuele invalshoek is dit onderzoek relevant, omdat ik zelf onder de Participatiewet doelgroep val. Aangezien ik tot deze doelgroep behoor, is het voor mij als bijna afgestudeerde fijn om alle ins en outs te weten. Doordat ik zelf in een rolstoel zit, verwacht ik dat ik mensen met een handicap die geïnterviewd worden sneller open zullen zijn en zich meer op hun gemak voelen. Daarnaast kan ik laten zien binnen de organisatie van dit onderzoek dat ik ondanks mijn handicap prima kan functioneren.

Vanaf 2017 kunnen, zoals hierboven beschreven staat, kunnen organisaties boetes krijgen van 5.000 euro per niet-ingevulde werkplek. Dit is zeker voor Organisatie I (opdrachtgever van dit onderzoek) een hoop geld, omdat er de afgelopen jaren al zoveel bezuinigd wordt in de zorg. Daarom staat het thema rondom de Participatiewet ook opgenomen in jaarplan PO&O voor 2016 van Organisatie I dat is opgesteld door de manager van PO&O.

1.2 Situatieschets

De organisatie waar dit onderzoek plaatsvindt is Organisatie I. Dit is een zorginstelling in Leiden en omgeving. Om de situatie in kaart te brengen wordt hieronder antwoord gegeven op een aantal vragen, waardoor een schets wordt gevormd van de situatie.

1.2.1 Wat is het vraagstuk?

Organisatie I wil graag mogelijkheden bieden voor arbeidsgehandicapten. Daarvoor is het noodzakelijk om te weten wat precies in de Participatiewet en de daarbij horende Quotumwet staat. De volgende vragen spelen nu onder andere: Wat staat er in de

Participatie- en bijbehorende Quotumwet?; Hoeveel arbeidsgehandicapten zijn op dit moment in dienst bij Organisatie I?; Wat zijn de ervaringen binnen Organisatie I van en met arbeidsgehandicapten?; Welke organisatie kan beschreven worden als een best practice?; Welke middelen kan Organisatie I inzetten om te kunnen voldoen aan het quotum? Dit is een vraagstuk omdat Organisatie I te maken krijgt met bovengenoemde trends en daar acties op moet en wil ondernemen.

1.2.2 Wat doet de organisatie?

Organisatie I is ontstaan op 28 juni 2007 door een fusie tussen twee zorgorganisaties, namelijk Duyn & Rhyn en Zorgcentra Vlietlanden. Deze organisatie biedt verschillende zorg en diensten aan in Leiden, Voorschoten en de Duin- en bollenstreek. Bij deze organisatie werken op dit moment 1.750 medewerkers en daarnaast zijn ook ongeveer 1.000 vrijwilligers actief. Deze medewerkers zorgen voor ongeveer 1.400 cliënten. Organisatie I is onderverdeeld in 9 locaties, waarvan 5 woonzorgcentra, 3 verpleeg- en behandelcentra en 1 revalidatie- en zorghotel (Organisatie I, z.d.).

1.2.3 Wat gebeurt er in de wereld rondom de organisatie?

Zorg

Rondom de Zorg en Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang (WJK) zijn een aantal landelijke ontwikkelingen. De grootste ontwikkeling is dat de sterk groeiende uitgaven in de zorg en WJK moet worden terug gedrongen naar een houdbaar groeipad, waarbij de kwaliteit van zorg moet worden blijven gewaarborgd, nu en de toekomst. Daarnaast moet de zorg blijven aansluiten bij de veranderingen in onze maatschappij. Deze trendbreuk is vanaf 2013 te zien. Daarvoor was jaren lang een groei van werkgelegenheid en zorgen over tekorten. Aangezien de zorguitgaven tussen 2001 en 2011 alleen maar zijn gestegen en daardoor hoger uitkwam dan het nationale inkomen, moest er iets gebeuren. Als er niks gebeurt is de verwachting dat de zorgvraag blijft stijgen, onder andere door de welvaartstijging, bevolkingsgroei en vergrijzing, wat zou leiden tot een onhoudbare situatie (Grijpstra, 2014).

In het nieuwe beleid in de sector zorg staan de volgende uitgangspunten centraal: de mogelijkheid om eigen keuzes te maken, participatie van iedereen en zorgen voor elkaar. Dit zal worden verwezenlijkt door een meer generalistische aanpak, samenwerking, preventie en zelfredzaamheid. Dit houdt in dat de zorguitgaven van ziekenhuizen, de curatieve GGZ, medische specialisten, huisartsen, patiëntenorganisaties en zorgverzekeraars vanaf juli 2013 tot en met 2015 met 1,5% te beperken en de jaren daarna 1% (Grijpstra, 2014).

In de langdurige zorg houden deze stelselwijzigingen in dat de gefinancierde AWBZ zorg overgaat via de Wmo naar de gemeenten, verzorgingstehuizen in de Zvw of naar de nieuwe wet langdurige zorg. Alleen voor de mensen met een zware zorgvraag blijft de zorg gehandhaafd, waardoor de verzorgingshuiszorg verdwijnt. Wanneer mensen niet onder de zware zorg vallen, maar toch zelfstandig thuis willen wonen kan aanspraak worden gemaakt op de zorgverzekering, omdat de persoonlijke verzorging en thuiszorgverpleging niet worden gedecentraliseerd naar de gemeentes. Waar de komende jaren wel in wordt geïnvesteerd zijn de wijkverpleegkundigen en sociale wijkteams. Het is de bedoeling dat zij de verbindende factoren zijn tussen de gemeenten (begeleiding, huishoudelijke hulp, etc.) en de zorgaanbieders (ziekenhuis, huisarts, GGZ, VVT, etc.) (Grijpstra, 2014).

Geconcludeerd kan worden dat sprake is van een trendbreuk in de zorg en WJK. De afgelopen jaren is de sterke groei van uitgaven en werkgelegenheid afgevlakt. Vorig jaar is de daling definitief begonnen en vanaf dit jaar stijgt de werkgelegenheid beperkt (Grijpstra, 2014).

Een voorbeeld van een demografische ontwikkeling is de vergrijzing. Hierdoor stijgt de vraag naar zorg en krimpt de potentiële beroepsbevolking. Gericht op de economie is een

ontwikkeling dat de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt stijgt van (opleidingen) in de zorg. Ondanks dat de economie zich lijkt te herstellen de komende jaren, wordt verwacht dat de werkloosheid hoog blijft, dus er blijft een voldoende aanbod aan arbeid. Als laatste zijn er ook ontwikkelingen in de arbeidsproductiviteit. Vooral in de ziekenhuizen en GGZ zijn er veel mogelijkheden om de productiviteit te verhogen. Volgens sommige onderzoeken zouden 30% meer patiënten kunnen worden behandeld door hetzelfde aantal personeel met behulp van optimaliseringsmethoden. In de Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorgorganisaties (VVT) is waarschijnlijk veel minder ruimte voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit (Grijpstra, 2014).

Vraag naar arbeid

Jarenlang was er altijd een werkgelegenheidsgroei en een tekort aan personeel in de zorg en WJK. Binnen een jaar is dit volledig omgeslagen en staat het overschot aan personeel centraal. In de jaren van 2006 tot 2009 was altijd sprake van een groei. Vanaf 2009 is deze groei gaan afnemen en in 2012 was nog maar sprake van een kleine groei. Vooral in de thuiszorg is deze afname zichtbaar. Door de volgende ontwikkelingen wordt dit zichtbaar. De vacaturegraad is sinds 2008 al aan het dalen. In 2008 waren nog 20 vacatures tegenover 1000 banen, terwijl dit in eind 2013 nog maar 8 vacatures waren tegenover 1000 banen. Wat ook meespeelt is de flexibele arbeid. Door de bezuinigingen in de zorg krijgen medewerkers bijna altijd een tijdelijk of flexibel contract aangeboden. Met betrekking tot de arbeidsmobiliteit wil 65% van de werknemers zich ontwikkelen binnen de huidige baan en 15% wil een andere baan (Grijpstra, 2014).

Aanbod van arbeid

Het huidige personeelsbestand binnen de zorgsector bestaat vooral uit vrouwen die deeltijd werken. Dit is de afgelopen jaren zo en verwacht wordt dat dit de komende jaren ongeveer gelijk zal blijven. Op het gebied van ziekteverzuim is dit percentage binnen de zorg en WJK altijd wel hoog (excl. zwangerschap). Dit komt vooral doordat veel vrouwen werken binnen de zorg en WJK en het vaak gaat om grote organisaties. De afgelopen jaren is dit percentage wel afgenomen. De instroom in de studie- en sectorrendement zorgt voor de instroom op de arbeidsmarkt. In het onderwijs was in 2012 sprake van een toename in de instroom op zowel MBO als HBO. Op het MBO nam alleen de instroom af in de bol (theoretische leerweg af). Over de jaren heen is het aantal stagiaires aardig gelijk gebleven. 5% van het totale personeelsbestand in de zorg en WJK bestaat uit stagiaires, waarvan 4% geschoold is op MBO-niveau. De mate waarin leerlingen en studenten instromen na hun opleiding, wordt het sectorrendement genoemd. Vooral studenten gezondheidszorg geven aan een baan te hebben gevonden in hun gebied. Op MBO niveau is het sectorrendement hoger op de bbl (leerbanen) dan op de bol (theoretische leerweg). Vooral de opleidingen tot zorghulp en helpende nemen toe. Op HBO-niveau is op het gebied van verpleegkunde het sectorrendement het hoogste. Op WO-gebied is het sectorrendement lager dan op het HBO-gebied, behalve richting de masterstudies operatieassistent en verpleegkunde. De arbeidsreserve in de zorg en WJK neemt toe. Dit komt onder andere door de arbeidsmarktinstroom vanuit het onderwijs, de lage vacaturegraad en de arbeid beperkende maatregelen, zoals het niet verlengen van contracten. Bij het UWV was het aantal niet-werkende werkzoekenden toegenomen. In 2011 waren er namelijk 69.960 niet-werkende werkzoekenden, terwijl dit er in 2013 118.363 waren. Het aantal mensen dat op 2013 in de WW zat, bestond uit 56.000 werklozen, terwijl dit in 2012 bestond uit 38.000 werklozen (Grijpstra, 2014).

1.2.4 Hoe zorgt de organisatie ervoor dat alles dat moet gebeuren daadwerkelijk gebeurt?

De uitgangspunten van het beleid van Organisatie I staan beschreven in de missie en visie. De missie luidt als volgt: "Waarde-vol leven met Topzorg" (Organisatie I, z.j.). Daarbij hoort de volgende visie:

“een vertrouwde omgeving met kwalitatief hoogwaardige en liefdevolle zorg, persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle ervaringen, die kleur geven aan het leven met uw naasten.” (Organisatie I, z.j.).

Bij Organisatie I staan de volgende kernwaarden in de spotlights: welkom, vakmanschap en originaliteit (Organisatie I, z.j.).

Organisatie I biedt zorg aan cliënten met/voor:

- psychosociale problemen
- een somatische aandoening of beperking
- geriatrie revalidatie
- een gerontopsychiatrische aandoening
- een psychogeriatrische aandoening of beperking
- de ziekte van Huntington

Het besturingsmodel van Organisatie I (z.j.) wordt gekenmerkt door een raad van toezicht en een raad van bestuur en gaat uit van integraal en resultaatverantwoordelijk gebiedsmanagement. Aangezien Organisatie I beschikt over negen locaties is per gebied een gebiedsmanager. Daarnaast heeft Organisatie I een centrale ondernemingsraad en per locatie is een cliëntenraad (exclusief het revalidatie- en zorghotel). Alle vertegenwoordigers van de cliëntenraden komen samen in de Centrale Cliënten Raad (zie bijlage 1 voor het organogram).

In de door Organisatie I opgestelde ‘Stralen met Topzorg, strategie 2013-2015’ (2013) zijn een aantal randvoorwaarden opgesteld om de strategische keuzes te realiseren. Een aantal van deze randvoorwaarden zijn gericht op de medewerkers. Organisatie I vindt het stimuleren van persoonlijke inbreng en talenten belangrijk. Daarnaast is het ook van belang dat de medewerkers hun ruimte en verantwoordelijkheid durven te nemen.

1.2.5 Wat is de rol van PO&O in dit proces?

De opdrachtgever binnen dit onderzoek is de manager van PO&O. Daardoor is de rol van PO&O in dit proces groot. Het vraagstuk gaat natuurlijk over een bepaalde groep medewerkers en PO&O is verantwoordelijk voor de medewerkers. De manager schrijft ieder jaar een jaarplan waarin de thema’s worden besproken waar het aankomende jaar aandacht aan moet worden besteed. De Participatiewet was ook één van deze thema’s.

PO&O van Organisatie I heeft de volgende visie (Organisatie I, 2010):

“Medewerkers zodanig werven, boeien, behouden en ontwikkelen zodat zij als het menselijk kapitaal van de organisatie een belangrijke bijdrage leveren aan het nastreven van de organisatiedoelen en de organisatie succesvol laten presteren.”

Om bovenstaande visie te kunnen bereiken heeft PO&O de volgende missie opgesteld (Organisatie I, 2010):

“De proactieve adviseur en ondersteuner in het helpen creëren van een gezonde, ontwikkelingsgerichte en inspirerende werkomgeving.”

De volgende doelstellingen zijn opgesteld om de missie te bereiken (Organisatie I, 2010):

- Aandacht voor de menselijke maat;
- Bijdragen aan een gezonde samenleving, maatschappelijke onderneming;
- Binden en boeien van medewerkers;
- Talent ontwikkeling, Organisatie I als ‘leerhuis’, Intern uitwisselen van aanwezige kennis en kunde;
- Diversiteit;
- Organisatie I als werkgever in de regio.

Vooraf de doelstellingen talentontwikkeling en diversiteit passen bij dit vraagstuk. Met talent ontwikkeling wordt bedoeld dat de medewerkers hun talenten mogen inzetten en dat de medewerkers onderling van elkaar kunnen leren. Hierbij kan dus ook worden gekeken naar de talenten van arbeidsgehandicapten. Daarnaast vindt PO&O van Organisatie I diversiteit in het personeelsbestand ook belangrijk, omdat zij vindt dat een divers klantenbestand ook om een divers personeelsbestand vraagt. Onder diversiteit valt ook het vergroten van het aantal arbeidsgehandicapten binnen het personeelsbestand.

Een thema waar Organisatie I zich ook mee bezig houdt, is 'bewust personeelsbeleid', omdat Organisatie I haar medewerkers graag duurzaam wil inzetten met het oog op onder andere de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing. "Bewust personeelsbeleid richt zich, vanuit de vraag van de cliënt, op een optimale inzet van medewerkers door rekening te houden met hun persoonlijke situatie en daarbij behorende specifieke wensen en behoeften" (Organisatie I, 2013). Organisatie I wil dit bereiken door het aanbieden van verschillende arbeidsvoorwaarden en instrumenten. Dit thema sluit ook goed aan op het aannemen van arbeidsgehandicapten, omdat dit een doelgroep is met "specialere" persoonlijke situaties met hun eigen wensen en behoeften en het voor hen meestal extra nodig is om aansluitende arbeidsvoorwaarden en instrumenten te hebben (Organisatie I, 2013).

1.3 Opbouw van de scriptie

Om een onderzoek te kunnen uitvoeren is het van belang om een doelstelling, hoofdvraag en deelvragen te formuleren. Deze vragen worden geformuleerd in hoofdstuk 2. In dit hoofdstuk worden ook de doelgroep en afbakening besproken.

Hoofdstuk 3 bestaat uit de juridische aspecten van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal de Participatiewet en de bijbehorende Quotumwet worden toegelicht. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de resultaten van de eerste deskresearch weergegeven.

Definities, theorieën en modellen met betrekking tot het thema van dit onderzoek zullen worden besproken in hoofdstuk 4. Er zullen definities worden gegeven van het begrip 'arbeidsgehandicapte' en daarnaast zullen verschillende aspecten met betrekking tot de integratie van arbeidsgehandicapten worden besproken. Ook zullen verschillende manieren van functiecreatie worden uitgelicht en de term 'kwaliteit van productiviteit' zal worden besproken. Aan het einde van het hoofdstuk worden de resultaten van deelvraag 2, 3 en 4 en een conceptueel model weergegeven. In hoofdstuk 5 wordt de methodologie besproken. Dit hoofdstuk beschrijft met welke methode dit onderzoek wordt uitgevoerd en welke instrumenten hiervoor noodzakelijk zijn.

Na de methodologie zullen de belangrijkste resultaten worden besproken in hoofdstuk 6. Hier worden vooral de resultaten van de fieldresearch besproken. De resultaten van de deskresearch zijn namelijk al besproken in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4.

Uit de belangrijkste resultaten kan een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag. Dit antwoord vormt de conclusie van het onderzoek en wordt beschreven in hoofdstuk 7. Ook zal in dit hoofdstuk de discussie worden beschreven.

In hoofdstuk 8 worden verschillende aanbevelingen inclusief implementatieschema weergegeven die Organisatie I in de praktijk brengen.

Aan het einde van deze scriptie worden ook een literatuurlijst en verschillende bijlagen weergegeven.

H2: Probleemformulering

In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat het doel is van dit onderzoek. Om tot het doel te komen is een hoofdvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld. Daarnaast zal ook de doelgroep en afbakening worden beschreven.

2.1 Doelstellingen

Organisatiedoelstelling

De organisatiedoelstelling is om inzicht te krijgen in de Participatiewet en de bijbehorende Quotumwet en manieren te vinden om met zo min mogelijk extra kosten meer arbeidsgehandicapten in dienst te nemen, waardoor ook boetes worden voorkomen, teneinde een advies te kunnen geven over de mogelijkheden met betrekking tot het in dienst nemen van meer arbeidsgehandicapten.

HR Doelstelling

De HR-doelstelling is dat arbeidsgehandicapten binnen de organisatie integreren op lange termijn met de middelen die beschikbaar zijn en waarbij de kwaliteit van de productie gelijk blijft.

Onderzoeksdoelstelling

In dit onderzoek zal inzicht worden gegeven in de Participatiewet, teneinde een advies te kunnen geven over het kunnen behalen van de Quotumwet aan Organisatie I. Organisatie I is geïnteresseerd in deze resultaten, omdat Organisatie I zichzelf als goed werkgever duurzaam aantrekkelijk wil maken voor medewerkers die onder de Participatiewet vallen.

2.2 Hoofdvraag en deelvragen

Voor het kunnen bereiken van de doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Op welke wijze kan Organisatie I voldoen aan de Participatie- en Quotumwet op lange termijn waarbij de productiviteit gedurende de arbeid gelijk blijft?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn deskresearch en fieldresearch deelvragen opgesteld.

Deskresearch:

1. Wat staat er in de Participatiewet en de Quotumwet?
2. Hoe kan de doelgroep van 'arbeidsgehandicapten' die vallen onder de Participatie- en Quotumwet worden beschreven?
3. Welke aspecten zijn belangrijk bij de integratie van deze groep arbeidsgehandicapten?
4. Hoe kunnen banen worden gecreëerd voor arbeidsgehandicapten?

Fieldresearch:

5. Hoeveel arbeidsgehandicapten zijn op dit moment in dienst bij Organisatie I?
6. Wat zijn de financiële consequenties voor Organisatie I?
7. Hoe wordt het werken bij Organisatie I ervaren als arbeidsgehandicapte en leidinggevende van een arbeidsgehandicapte?
8. Welke externe best practice kan beschreven worden?

9. Welke middelen kan Organisatie I inzetten om te kunnen voldoen aan het quotum?

2.3 Doelgroep

Dit onderzoek wordt gehouden bij Organisatie I. De doelgroep van dit onderzoek bestaat daarom ook uit de medewerkers van Organisatie I.

2.4 Afbakening

Dit onderzoek wordt op meerdere fronten afgebakend: praktisch, inhoudelijk en methodologisch. De reden hiervoor is dat het onderzoek hierdoor relevanter wordt voor de opdrachtgever en meer haalbaar wordt in de periode die voor dit onderzoek is uitgetrokken.

Praktisch

Dit onderzoek wordt verricht in een periode van vier maanden van februari 2016 tot juni 2016. Aangezien Organisatie I geen internationale organisatie is wordt er alleen gekeken naar de Nederlandse wetgeving.

Inhoudelijk

In de Participatiewet komen meerdere groepen mensen bij elkaar. Niet al deze groepen mensen tellen mee voor de Quotumwet. Daarom vallen de bijstandsgerechtigden buiten dit onderzoek.

Methodologisch

De eerste afbakening zit bij de doelgroep van dit onderzoek. Aangezien Organisatie I wil voldoen aan de eisen van de Quotumwet, wordt met arbeidsgehandicapten bedoeld op de doelgroep die geldt voor de banenafpraak en Quotumwet (zie tabel 3.1 in hoofdstuk 3 voor de beschrijving hiervan). Echter zal misschien ook geïnterviewd worden met mensen die wel een arbeidshandicap hebben, maar officieel niet onder de doelgroep vallen. Dit wordt alleen gedaan als blijkt dat te weinig respondenten binnen Organisatie I zijn die vallen onder de doelgroep om ervaringen te verzamelen over het werken bij Organisatie I met een arbeidshandicap.

Daarnaast wordt tijdens dit onderzoek ook gekeken naar best practices met als doel adviezen te verzamelen vanuit andere organisaties. Met betrekking tot de beschikbare periode die gegeven wordt voor dit onderzoek, wordt er maximaal gekeken naar 3 best practices. De eisen zijn:

- Een organisatie met tenminste 100 werknemers, omdat Organisatie I ook een grote organisatie is
- Een organisatie met meer dan 10 arbeidsgehandicapten die vallen onder de Participatiewet, omdat Organisatie I zelf ook al een aantal arbeidsgehandicapten in dienst heeft
- Een organisatie die hier al langer dan één jaar mee bezig is, omdat er dan (waarschijnlijk) meer ervaringen kunnen worden gedeeld

H3: Juridisch kader

In dit hoofdstuk zullen de juridische aspecten van dit onderzoek worden belicht. De Participatiewet en de Quotumwet zullen hieronder uitgebreid worden toegelicht.

3.1 Participatiewet

De Participatiewet is ingegaan op 1 januari 2015 met als doel dat meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk kunnen. Door deze nieuwe wet komt er één wet waarin een deel van de Wajong, de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Wet Werk en bijstand samen komen (Werkgevers Servicepunt Rijnmond, z.j.).

In de Participatiewet staat onder andere het begrip 'garantiebanen/banenafspraken'. Met dit begrip wordt bedoeld op de volgende afspraak die gesloten is in het sociaal akkoord: er komen 125.000 extra banen vrij in de periode van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2026. Het is de bedoeling dat er 100.000 extra banen vrijkomen in de private sector en 25.000 extra banen bij de overheid. Deze extra banen zijn echt bedoeld voor mensen die het niet zelfstandig redden om het minimumloon te verdienen (Werkgevers Servicepunt Rijnmond, z.j.).

De mensen die in aanraking komen voor de 'garantiebanen/banenafspraken' staan in het doelgroepenregister. Dit zijn mensen die door hun beperking niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen. Hieronder vallen de mensen met een ID-baan, met een WSW-indicatie, met een WIW-baan en mensen die onder de Participatiewet vallen en waarvan het UWV heeft vastgesteld dat zij niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen (Werkgevers Servicepunt Rijnmond, z.j.).

- ID-baan: Deze regeling is vervallen vanaf 1 januari 2004 en kent haar grondslag op dit moment in het Besluit in- en doorstroombanen. Daarvoor kende deze regeling de grondslag in de regeling Extra werkgelegenheid voor langdurige werklozen (Ewlv) (Arbeidsrechter, z.j.).
- WSW-indicatie: Wanneer iemand werkt via de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) is het werk aangepast voor hem/haar met betrekking tot de beperking van de persoon (CrossOver voor jongeren, z.j.).
- WIW-baan: Deze regeling staat voor Wet inschakeling werkzoekenden (Werkgeverslijn, z.j.).

Het doelgroepenregister wordt beheerd door het UWV en wordt regelmatig bijgewerkt. Iemand blijft in het doelgroepenregister staan zolang hij tot de doelgroep behoort. Wanneer dit niet meer het geval is, blijft hij tot en met 31 december van het lopende jaar plus twee jaar extra in het register staan. Er zijn natuurlijk uitzonderingen, zoals bij het overlijden van een persoon (UWV, z.j.).

Als een werkgever wil kijken of iemand in het doelgroepenregister staat kan hij dit via het werkgeversportaal van het UWV opvragen. Hiervoor heeft de werkgever het Burgerservicenummer van de persoon in kwestie nodig. In de loop van 2016 zal ook informatie uit het register kunnen worden opgevraagd via het fiscaal nummer of loonheffingnummer. Wanneer iemand als burger wil controleren of hij in het register staat kan diegene dat opzoeken via 'mijn UWV' (UWV, z.j.).

De eerste stap die een organisatie het beste kan nemen wanneer zij iemand in dienst wil nemen die valt onder de banenafspraken is contact opnemen met Werkgevers Servicepunt. Dit is een samenwerkingsverband tussen het UWV, gemeentes en andere regionale organisaties. Een adviseur binnen deze organisatie kan extra informatie geven wat er allemaal bij komt met het aannemen van iemand die onder de banenafspraken valt. Het UWV biedt daarnaast verschillende voorzieningen en subsidies voor deze doelgroep (UWV, 2016):

- Bedrijfsadvies: een adviseur die helpt met het opstellen van een takenpakket dat past in de bestaande werkprocessen.
- No-risk polis: compensatie ontvangen tijdens ziekte van een werknemer die vallen onder de Participatiewet.
- Jobcoaching: coach van de werknemer die hem of haar coacht in de dagelijkse werkpraktijk, bijvoorbeeld ook bij zaken waar de werknemer tegen aan loopt.
- Loondispensatie: tegemoetkoming in loon wanneer de werknemer niet in staat is om optimale productie te leveren.
- Werkvoorzieningen: dekking van kosten voor extra werkvoorzieningen, bijvoorbeeld een aangepaste bureaustoel.
- Proefplaatsing: de werknemer werkt een bepaalde periode op kosten van de uitkering, zodat er kan worden gekeken naar de match.

Naast de bovengenoemde voorzieningen en subsidies zijn ook nog twee fiscale instrumenten beschikbaar (Rijksoverheid, 2016):

- Premiekorting arbeidsgehandicapte medewerker: wanneer een medewerker tot de doelgroep banenafpraak en in het doelgroepenregister staat. Een werkgever kan controleren of hij hier recht op heeft via de regelhulp premiekortingen.
- Lage-inkomensvoordeel (LIV): deze regeling gaat in vanaf 1 januari 2017 en geeft werkgever onder voorwaarden recht op een LIV wanneer medewerkers tussen de 100 en 120 procent verdienen van het wettelijk minimumloon.

Aangezien het in de praktijk moeilijk blijft om banen voor gehandicapten te creëren, heeft Jetta Klijnsma besloten om de drempel voor werkgevers te verlagen. Jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs moesten eerst wachten op goedkeuring van het UWV voordat zij behoorden tot de doelgroep van de 'garantiebanen/banenafpraak'. Nu hoeven deze jongeren niet meer te wachten tot de goedkeuring voordat zij mogen beginnen met werken. Ook wordt het voor de werkgevers makkelijker om loonkostensubsidie te ontvangen. Deze wijzigingen zijn opgesteld in nauwe samenwerking met verschillende gemeenten en werkgevers en zal kort na de zomer worden ingediend bij de Tweede Kamer. Aangezien het nog een aantal maanden duurt voor deze wijzigingen worden ingediend en geen tijd te verliezen is, mogen de betrokken partijen deze wijzigingen per direct in de praktijk brengen (Leupen, 2016).

Daarnaast lijkt ook een deel van de mensen met een handicap tussen wal en schip te vallen. Op 12 april 2016 is het VN- verdrag voor mensen met een beperking vastgesteld. Hierdoor is wettelijk vastgesteld dat mensen met een handicap gelijkwaardig aan de samenleving moeten kunnen deelnemen. Dit verdrag lijkt nu in strijd te zijn met de Participatiewet, aangezien alleen de mensen die in het doelgroepenregister meetellen voor het quotum en dat zijn lang niet alle mensen met een handicap. De mensen die dus wel een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, maar niet in het doelgroepenregister staan, moeten nu concurreren tegen de mensen zonder handicap en de mensen uit het doelgroepenregister. De komende tijd zal moeten worden uitgezocht hoe groot deze groep is. Hiervoor zullen de Participatiewet en het VN-verdrag naast elkaar moeten worden gelegd (Bloemenheuvel, 2016).

3.2 Banenafpraak/Quotumwet

Eind maart 2015 is in de Eerste Kamer de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (BQA), ook wel de Quotumwet genoemd, ingestemd. Deze wet kan organisaties verplichten om een bepaald aantal arbeidsgehandicapten in dienst te nemen (Werkgevers Servicepunt Rijnmond, z.j.).

Deze wet zal in werking treden wanneer blijkt dat in 2015 in de marktsector en/of de overheidssector te weinig banen zijn vrijgekomen voor arbeidsgehandicapten. Dit zal beoordeeld worden in het jaar 2016 (wanneer precies is nog niet bekend). Als blijkt dat in één van de twee sectoren de quotum niet behaald is, zal de quotumwet intreden voor de betreffende sector(en). Wanneer een organisatie genoeg banen heeft vrijgemaakt in

2015, maar bijvoorbeeld niet in 2016 of 2017, kan de Quotumwet alsnog intreden. Deze wet geldt voor elke organisatie met 25 medewerkers of meer. Wanneer te weinig arbeidsgehandicapten in dienst zijn, moet de organisatie per niet vervulde werkplek een boete betalen van 5.000 euro. Deze boete geldt voor een jaar. In het regeerakkoord stond een quotumpercentage van 5%, maar dit percentage is niet meer van toepassing. Wanneer de heffing wordt geactiveerd, wordt door middel van een formule berekend wat het quotum is voor de betreffende organisatie. Voor de formule is het uitgangspunt het aantal banen dat vrij moet komen in de betreffende sector. Voor nu is er dus nog geen vaste formule (Rijksoverheid, 2016).

De banenafpraak en Quotumwet lijken op elkaar, maar er zijn toch een aantal verschillen:

Banenafpraak	Quotumwet
Vrijwillige afspraak (sociaal akkoord)	Wettelijke 'stok achter de deur' door middel van de boete
Alle werkgevers kunnen banen realiseren	Alleen van toepassing op werkgevers met 25 of meer medewerkers
Alleen onderscheid tussen sector overheid en sector markt van belang	Heffing op individueel werkgeversniveau
Inleenverbanden toegerekend aan inlenende sector (markt/overheid) Voor detacheringen vanuit de sw-sector geldt de eis van herbezetting door de nieuwe voorziening beschut werk	Inleenverbanden toegerekend aan individuele inlenende werkgever met 25 werknemers of meer
1. Mensen die onder de Participatiewet vallen en die geen wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen; 2. Mensen met een Wsw-indicatie; 3. Wajongers met arbeidsvermogen. 4. Mensen met een Wiw-baan of ID-baan	Dezelfde doelgroep als bij de Banenafpraak. Toegevoegd is de groep: 5. Mensen met een medische beperking die is ontstaan voor hun 18^e verjaardag of tijdens studie die zonder voorziening geen WML kunnen verdienen, maar met voorziening wel.

Figuur 3.1: Verschil Banenafpraak en Quotumwet (Rijksoverheid, 2016).

Wanneer een werkgever een werknemer ontslaat die onder de Quotumwet valt, tellen de uren die hij gewerkt heeft tot zijn ontslag mee. Een baan die onder de banenafpraak valt bestaat uit 25,5 uur. Bij de Quotumwet tellen inleenverbanden ook mee. Inleenverbanden ontstaan doordat uitleners werknemers en arbeidsbeperkten aan de inlener ter beschikking stellen (Rijksoverheid, 2016).

3.3 Beantwoording deelvraag 1

In de Participatiewet staat als eerste het doel beschreven. Het doel van deze wet is om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. Daarnaast wordt het begrip 'garantiebanen/banenafpraak' beschreven. Deze afspraak gaat over het aantal banen dat vrij moet komen in een bepaalde periode. Het doelgroepenregister beschrijft welke mensen onder deze afspraak vallen, namelijk mensen met een ID-baan, met een WSW-indicatie, met een WIW-baan en mensen die onder de Participatie vallen en waarvan het UWV heeft vastgesteld dat zij niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen. Dit register wordt beheerd door het UWV. Ook staat in deze wet beschreven hoe een werkgever kan kijken of een bepaald persoon in het doelgroepenregister staat, namelijk via de werkgeversportaal van het UWV met het Burgerservicenummer van de persoon in kwestie. Daarnaast staat beschreven dat een werkgever het beste als eerste stap contact kan opnemen met Werkgever Servicepunt voor het opvullen van een

garantiebaan. Het UWV biedt verschillende subsidies en voorzieningen, zoals bedrijfsadvies, no-risk polis, jobcoaching, loondispensatie, werkvoorzieningen en proefplaatsing.

De Quotumwet kan organisaties verplichten om een bepaald aantal mensen in dienst te nemen. Deze wet zal in werking treden als blijkt dat te weinig banen voor arbeidsgehandicapten zijn vrijgekomen. Als een organisatie te weinig banen heeft gecreëerd, wordt een boete opgelegd van 5.000 euro per niet vervulde werkplek. Per organisatie wordt het quotum berekend aan de hand van een formule waarbij de basis het aantal banen die vrij moeten komen in de betreffende sector is. Deze wet geldt alleen voor organisaties met 25 werknemers of meer.

H4: Theoretisch kader

De juridische aspecten van dit onderzoek zijn in het vorige hoofdstuk besproken. In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar verschillende definities, theorieën en modellen met betrekking tot het thema van dit onderzoek. Als eerst zullen verschillende definities voor het begrip arbeidsgehandicapte worden gegeven, daarna zal worden toegelicht welke aspecten belangrijk zijn bij de integratie van arbeidsgehandicapten, daarna zullen verschillende methodes worden toegelicht voor het creëren van banen en als laatste wordt uitgelegd hoe de kwaliteit van arbeid en productiviteit gelijk kan blijven.

4.1 Definitie arbeidsgehandicapte

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het van belang om het begrip 'arbeidsgehandicapte', ook wel arbeidsbeperkte genoemd, te definiëren. Dit begrip komt namelijk veel voor in de Participatiewet. Eerst zullen definities van 'arbeidsgehandicapte' worden weergegeven. Daarnaast zal het verschil tussen 'arbeidsgehandicapte' en 'arbeidsongeschikte' worden toegelicht en zal worden uitgelegd welke definitie voor 'arbeidsgehandicapte' zal worden gebruikt in dit onderzoek.

Een 'arbeidsgehandicapte' kan als volgt gedefinieerd worden:

"Iemand is arbeidsgehandicapt wanneer hij door ziekte of een gebrek belemmerd wordt bij het verkrijgen of verrichten van arbeid" (Lammerts, 2015).

"De mate waarin een persoon hinder ondervindt om op voet van gelijkheid deel te nemen aan het arbeidsproces – als gevolg van de stoornis of beperking van de persoon – bepaalt de mate van 'gehandicapt' zijn. Een handicap is het maatschappelijk gevolg van een stoornis of beperking" (Kröber en van Dongen, 2003).

"Wanneer iemand als gevolg van een ziekte of gebrek belemmeringen ondervindt bij het verkrijgen of behouden van arbeid. In de volgende gevallen is iemand arbeidsgehandicapt:

- Als hij een Ziektewet, WAO/WIA-, WAZ- of Wajong-uitkering heeft
- Als een bedrijfs- of verzekeringsarts samen met een arbeidsdeskundige heeft vastgesteld dat zijn ziekte of handicap werken moeilijk maakt (met andere woorden: een probleem vormt bij het vinden of behouden van werk)
- Als de gemeente heeft vastgesteld dat zijn ziekte of handicap het vinden van werk moeilijk maakt"
- Als hij bij een bedrijf in de sociale werkvoorziening aan de slag kan, maar nog geen werk heeft gevonden" (Bulkmans et al., 2013).

Een arbeidsgehandicapte is dus iemand die door zijn of haar beperking moeilijker aan een baan zal kunnen komen of de huidige baan zal kunnen behouden, omdat diegene vaak aanpassingen nodig heeft voor het verrichten van de arbeid. Vaak wordt gedacht dat een arbeidsgehandicapte hetzelfde is als een arbeidsongeschikte. Dit is niet waar. De begrippen overlappen elkaar, maar zijn niet gelijk. De definitie voor het begrip 'arbeidsongeschikte' luidt als volgt:

"Arbeidsongeschikt, geheel of gedeeltelijk, is hij die als rechtstreeks en objectief medisch vast te stellen gevolg van ziekte, gebreken, zwangerschap of bevalling geheel of gedeeltelijk niet in staat is om met arbeid te verdienen, hetgeen gezonde personen, met soortgelijke opleiding en ervaring, ter plaatse waar hij arbeid verricht of het laatste heeft verricht, of in de omgeving daarvan, met arbeid gewoonlijk verdienen" (Bulkmans et al., 2013).

Het kan dus bij een arbeidsongeschikte om een tijdelijke of blijvende situatie gaan, maar dit hoeft niet te betekenen dat het altijd een probleem is om werk te verkrijgen of te behouden. Van de andere kant bekeken zijn er genoeg arbeidsgehandicapten werkzaam in hun handicap aangepaste arbeid. Wanneer een arbeidsgehandicapte geen baan heeft, is dit geen reden om diegene tot arbeidsongeschikt te verklaren. Een arbeidsongeschikte is dus niet automatisch een arbeidsgehandicapte en een arbeidsgehandicapte is niet automatisch een arbeidsongeschikte.

De laatste definitie voor het begrip 'arbeidsgehandicapte' is de definitie die zal worden gebruikt in dit onderzoek. Er is voor deze definitie gekozen, omdat deze definitie het meest concreet en praktisch is, omdat meerdere voorbeelden worden gegeven wanneer iemand arbeidsgehandicapt is. Daarnaast zijn de andere definities te kort, maar komen voor een deel wel overeen met de laatste definitie (Rijksoverheid, z.j.).

4.2 Integratie van arbeidsgehandicapten

Als men spreekt over diversiteit binnen een organisatie wordt bedoeld op "alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen" volgens Diehl en Stoffelsen (2008). Daarbij horen zichtbare kenmerken, zoals geslacht en leeftijd, maar ook niet duidelijk zichtbare kenmerken, zoals seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Aangezien dit onderzoek zich focust op arbeidsgehandicapten, zal dit diversiteitsthema hieronder verder worden toegelicht.

4.2.1 Motieven

Diehl en Stoffelsen (2008) stellen dat meerdere motieven reden zijn om arbeidsgehandicapten in dienst te nemen. Een afweging tussen kosten en baten is het eerste motief. Aangezien medewerkers nu moeilijker instromen in WAO, de afschaffing van de VUT en prepensioen heeft plaatsgevonden en het ontstaan van de Wet Verbetering Poortwachter, lopen de kosten sneller hoog op voor werkgevers als werknemers vroegtijdig uitvallen. Voor werkgevers is het daarom nu nog belangrijker om medewerkers optimaal inzetbaar te houden. Uiteindelijk is het re-integreren van medewerkers en voorkomen van uitval goedkoper. Een tweede motief is het imago. Klanten en opdrachtgevers zullen meer interesse hebben in organisaties met dit imago. Het laatste motief is het goed werkgeverschap en maatschappelijke betrokkenheid. Dit motief is vooral van toepassing bij organisaties die vinden dat zij een maatschappelijke rol hebben (Diehl en Stoffelsen, 2008).

4.2.2 Risico's

De risico's bij het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten lijken groter dan het in werkelijkheid is. Uit onderzoek blijkt dat deze groep medewerkers zeer gemotiveerd zijn en dat de financiële risico's voor het grootste deel gedekt worden door verschillende regelingen (zie hiervoor hoofdstuk 3). Ook valt het hogere ziekteverzuim in de praktijk mee (Diehl en Stoffelsen, 2008).

4.2.3 Aanpassingen

Veel arbeidsgehandicapten hebben aanpassingen nodig om hun werk te kunnen uitvoeren. Volgens Diehl en Stoffelsen (2008) is het belangrijk dat werkgever en werknemer samen kijken naar de geschikte aanpassingen. Een jobcoach kan hierin ook een bijdrage leveren. Voor het vinden van de geschikte aanpassingen stellen Diehl en Stoffelsen (2008) dat er in ieder geval met de volgende zaken rekening moet worden gehouden:

- Doeltreffend: arbeidsgehandicapte moet zoveel mogelijk op dezelfde manier kunnen werken, meedoen aan sollicitaties/opleiding als een medewerker zonder handicap;
- Evenwaardig: arbeidsgehandicapte moet kunnen participeren en met dezelfde respect behandeld worden als een medewerker zonder handicap;
- Zelfstandig: arbeidsgehandicapte moet zo zelfstandig mogelijk kunnen werken en zichzelf moeten kunnen voortbewegen;

- Comfortabel en veilig: aanpassingen moeten voldoen aan de voorschriften van veiligheid en gezondheid en moeten comfortabel zijn;
- Onevenredige fiscale belasting: organisaties moeten goed kijken naar de financiële draagkracht van de aanpassingen.

Kröber en van Dongen (2003) beschrijven het 'Supported employment' proces voor de integratie van arbeidsgehandicapten als volgt:

"Dit is een proces van (duurzame) persoonlijke ondersteuning, gericht op het scheppen van voorwaarden om de persoon met een stoornis of beperking, kansen en mogelijkheden te bieden op een betaalde baan in een reguliere werkomgeving, met als belangrijke kenmerken: zelf de regie voeren, eigen keuzen maken, zich kunnen ontplooiën en een gewaardeerde maatschappelijke rol vervullen" (Kröber en van Dongen, 2003).

Bij dit proces zijn de volgende zes aspecten van belang: werk, duurzame ondersteuning, banen in plaats van dienstverlening, volledige participatie, sociale integratie en gevarieerdheid en flexibiliteit (Kröber en van Dongen, 2003).

In het boek van Kröber en van Dongen (2003) worden vier stappen beschreven om een baan te verwerven en te behouden voor arbeidsgehandicapten: arbeidsvoorbereiding (het leren kennen van de arbeidsgehandicapte), arbeidstoeleiding (beeld scheppen welke baan geschikt is en waar die te vinden is), arbeidsbemiddeling en arbeidsondersteuning. Zij beschrijven dit vanuit het oogpunt van de gehandicapten. In dit theoretisch kader zal dit oogpunt worden omgebogen tot het oogpunt van de organisatie. Aangezien vanaf stap drie de arbeidsgehandicapte bij de organisatie is, zal vanaf deze stap de theorie besproken worden.

4.2.4 Arbeidsbemiddeling

Binnen deze stap gaat het vooral om de voorbereiding van de werkplek op de komst van de arbeidsgehandicapte. Hierbij wordt gekeken naar het sollicitatiegesprek, noodzakelijke informatie voor de werkgever en collega's en het herdefiniëren van de functie en aanpassingen op de werkplek. Als werkgever is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat een sollicitatiegesprek voor een arbeidsgehandicapte vaak nog meer lading heeft doordat er vooroordelen zijn en de arbeidsgehandicapte een 'lastig verleden' kan hebben. Voor de werkgever is het goed om zo 'normaal' mogelijk het gesprek te voeren zonder vooroordelen en te kijken naar wat de persoon in kwestie wel kan en wat de motivatie is (Kröber en van Dongen, 2003).

Over de informatie die een arbeidsgehandicapte geeft over zijn handicap mag de werkgever er vanuit gaan dat de werknemer vertelt wat nodig is om te weten voor het uitvoeren van de functie. Een sollicitatie is immers een wederzijdse zoektocht naar een match. De regie hierover ligt bij de gehandicapte zelf. Als de sollicitant zich niet bevooroordeeld voelt zal de sollicitant ook meer vertellen over de handicap. Wanneer een werkgever arbeidsgehandicapten in dienst wil nemen zijn de volgende factoren bepalend: aanbieden van flexibiliteit, openstaande leidinggevenden, collega's die ervoor openstaan, enthousiasme, meedenken en een betrouwbare jobcoach-organisatie (Kröber en van Dongen, 2003).

Voor een arbeidsgehandicapte is het kennismaken met de werkplek en collega's vaak nog spannender dan voor een werknemer zonder handicap. Hierdoor is het belangrijk dat de werkgever hier extra aandacht aan geeft. Het is verstandig om de collega's van te voren in te lichten dat de nieuwe werknemer komt kennis maken. Het is aan de arbeidsgehandicapte zelf om te bepalen welke informatie gedeeld wordt (Kröber en van Dongen, 2003).

Aangezien elke arbeidsgehandicapte andere aanpassingen nodig heeft is het belangrijk om te kijken op welke manier de nieuwe werknemer de functie zo goed mogelijk kan uitvoeren. Dit kunnen zowel sociale als fysieke aanpassingen zijn (Kröber en van Dongen, 2003).

4.2.5 Arbeidsondersteuning

De laatste stap is de arbeidsondersteuning. Hierbij gaat het erom dat de arbeidsgehandicapte het werk naar behoren kan uitvoeren en om kan gaan met de collega's. Kröber en van Dongen (2003) vinden het belangrijk om zich te richten op de arbeidsgehandicapte en zijn omgeving. Om de arbeidsgehandicapte te ondersteunen tijdens de arbeid kan 'training on the job' worden georganiseerd. Tijdens het werk zal een jobcoach de arbeidsgehandicapte trainen en ondersteunen. De jobcoach komt niet op vaste tijden, maar komt vooral in het begin vaker langs en later alleen als dit echt nodig blijkt te zijn. Hierdoor kan er worden ingespeeld op de actualiteit. Per arbeidsgehandicapte zal de hulpvraag verschillen. De ene persoon heeft vooral het voordoen nodig, terwijl iemand anders vooral ondersteuning op de achtergrond nodig heeft.

Relaties met collega's is een aspect waar iedere werknemer veel aandacht aan hecht. Dit heeft namelijk een grote invloed op het werkklimaat. Voor arbeidsgehandicapten is dit vaak een extra aandachtspunt. Waarschijnlijk moeten de collega's wennen aan de nieuwe situatie. Vooroordelen spelen hier zeker een rol bij. Een jobcoach kan een grote bijdrage leveren aan het creëren van wederzijds begrip en respect (Kröber en van Dongen, 2003). Kröber en van Dongen (2003) stellen dat het belangrijk is om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de standaard gebruiken binnen de organisatie, zoals het functioneringsgesprek of het teamuitje.

Een jobcoach heeft dus een belangrijke rol bij de integratie van arbeidsgehandicapten, zowel bij het vinden als het behouden van werk. De taak van een jobcoach is volgens Kröber en van Dongen (2003): "het optimaal tot recht laten komen van de mogelijkheden van de arbeidsgehandicapte in diens maatschappelijke rolvulling". Het volgende profiel voor een jobcoach wordt geschetst door Kröber en van Dongen (2003). De jobcoach is creatief, betrouwbaar, ontplooiër, stressbestendig, niet uit op controle, vertrouwd met de lokale omgeving en een netwerker met een groot eigen netwerk. Daarnaast voelt de coach zich verbonden met de arbeidsgehandicapte; neemt de tijd om mensen te leren kennen; werkt in een samenleving; kent mensen en organisaties; werkt niet strak volgens een rooster en vertoont voorbeeldgedrag.

4.3 Functiecreatie

Om te voldoen aan de Banenafsprake is het de bedoeling dat organisaties banen creëren voor arbeidsgehandicapten. Er zijn meerdere manieren om banen te creëren, zoals Jobcarving, het IHW model en overige manieren.

4.3.1 Jobcarving

Eén van de manieren om banen te creëren is 'Jobcarving'. Jobcarving is het opsplitsen van een baan in gespecialiseerd werk en ongeschoold werk. Het is natuurlijk niet zo dat alle arbeidsgehandicapten alleen maar ongeschoold werk kunnen uitvoeren, maar voor de arbeidsgehandicapten die dit wel alleen maar kunnen, is dit een manier van het creëren van banen (Working Progress, 2015).

De volgende 5 stappen zijn opgesteld om het jobcarvingstraject op te starten (Working Progress, 2015):

1. Breng de bestaande taken in kaart: vraag aan medewerkers wat hun hoofd- en bijzaken zijn
2. Bekijk welke taken geschikt zijn: order de taken en houd daarbij verschillen beperkingen in het achterhoofd
3. Stel functie-eisen op: maak een functieprofiel
4. Zoek kandidaten: ga met dit functieprofiel naar bijvoorbeeld het UWV of een Sociale werkvoorziening
5. Zorg voor begeleiding: zorg voor interne en/of externe begeleiding

4.3.2 Inclusief Herontwerp Werkprocessen methode

Het jobcarvingstraject is vooral gericht op de integraties van individuen. De Inclusief Herontwerp Werkprocessen methode (IHW- methode) richt zich op het structureel integreren van grote groepen arbeidsgehandicapten. Deze methode is een integrale

arbeid en organisatie benadering met een aantal essentiële elementen uit de arbeid en organisatiepsychologie. Dit zijn de volgende elementen (Ruitenbeek et al., z.j.):

Arbeidsanalyse

De arbeidsanalyse bestaat uit vijf thema's volgens Ruitenbeek et al. (z.j.): de aard en doelstelling van de organisatie en van het werk, de structuur van de organisatie en de bedrijfsprocessen, de werkinhoud, de taakeisen en de werkcontext.

1. De aard en doelstelling van de organisatie en van het werk

Deze informatie is meestal al helder. De samenhang tussen functies, taken en productieprocessen zijn de basis voor de verdeling van het werk en de werkorganisatie.

2. De structuur van de organisatie en de bedrijfsprocessen

Door middel van een organogram kan de structuur van de organisatie worden weergegeven. Een analyse van de bedrijfsprocessen kan zichtbaar worden gemaakt door 'process mapping'. Hierdoor wordt de samenhang tussen functies, taken en productiemiddelen zichtbaar. Dit is een belangrijk aanknopingspunt voor het herontwerpen van arbeid. Bedrijfsprocessen zijn te onderscheiden in drie groepen: primaire of hoofdprocessen (realiseren doelstellingen organisatie), ondersteunende processen (goed verloop hoofdprocessen) en additionele processen (niet direct gerelateerd aan doelstelling organisatie, maar wel nodig, zoals de schoonmaak).

3. Werkinhoud

Er wordt in kaart gebracht op ieder functieniveau wat de concrete werkzaamheden zijn. Dit wordt uitgezocht tot op het taakniveau.

4. Taakeisen

Alle eisen worden in kaart gebracht die noodzakelijk zijn voor het kunnen uitvoeren van de functie, zoals fysieke eisen, communicatieve eisen en de benodigde kennis.

5. Werkcontext

Hierbij wordt gekeken naar de aspecten die niet direct gerelateerd zijn aan het werk, maar wel naar de omstandigheden die invloed hebben op de uitvoering van het werk. Voorbeelden van deze omstandigheden zijn: werkomstandigheden, stijl van leidinggeven en steun van collega's. Daarnaast wordt hier ook gekeken naar het organisatieklimaat. Een definitie voor organisatieklimaat is: "het samenhangende patroon van gedragingen van medewerkers die voortkomen uit geschreven en ongeschreven regels, die samenhangen met doelen, normen en waarden, en verwachtingen". Mogelijk heeft deze factor het meeste invloed op de integratie van arbeidsgehandicapten.

Herontwerp van het werk

Het ontwerpen van duurzaam en structureel werk voor arbeidsgehandicapten is binnen de IHW- methode eigenlijk het ontwerpen van onmisbare banen voor gehandicapten waarbij een productieve bijdrage aan het arbeidsproces noodzakelijk is. Aangezien het niet de bedoeling is dat de organisatie door herontwerp uit balans raakt, zijn de coördinatie en afstemmingseisen erg belangrijk. De arbeidsanalyse is de basis voor de herontwerp. Aan de hand van de resultaten van de arbeidsanalyse kan onderzocht worden waar en hoe het herontwerp kan plaats vinden. Er wordt dan gekeken of bepaalde arbeid door iemand anders kan worden uitgevoerd en of dit dan misschien op een ander moment, op een andere plek of in een andere tijdsvolgorde zou moeten gebeuren. Daarnaast moet er worden gekeken wat de voorwaarden worden gericht op de coördinatie en afstemmingseisen. Wanneer het herontwerp voltooid is, is er een beschrijving van de manier waarop functies, taken en rollen gestructureerd, aangepast en vastgesteld zijn en daarbij wordt beschreven wat het beoogde effect is op individueel-, team- en organisatieniveau (Ruitenbeek et al., z.j.).

Assessment van arbeidsvermogen

Het begrip arbeidsvermogen kan worden gedefinieerd als: "het geheel van kwalificaties van een (arbeids)taakuitvoerder om duurzaam te voldoen aan de eisen die een arbeidsfunctie stelt" (Ruitenbeek et al., z.j.). De assessment methodes die nu bestaan zijn voor arbeidsgehandicapten vaak niet zo geschikt, omdat zij vaak niet veel werkervaring hebben of geen positieve ervaringen hebben met hun werkverleden. Er bestaat wel een assessment instrument voor mensen met een medische beperking, maar

deze is vooral gericht op wat deze groep niet kan. Een assessment die zou kunnen aansluiten op deze doelgroep is het competentieclassificatiesysteem. Dit assessment test competenties die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van het werk. Deze competentie moet bestaan uit concreet aantoonbaar (prestatie)gedrag. De arbeidsgehandicapte beschikt over deze competentie door wat er geleerd is bij ervaringen in de praktijk en is in staat om tijdens de functie op de juiste manier gebruik te maken van de kennis en vaardigheden met de daarbij horende juiste houding. Naast dit assessment is het goed om uit te zoeken wat belemmeringen kunnen zijn in de sociale (privé)situatie van de arbeidsgehandicapte.

Inclusie en sociale steun

Arbeidsgehandicapten hebben vaak geen of weinig werkervaring en missen daardoor vaardigheden waar andere medewerkers wel al meer ervaring mee hebben, zoals de omgang met collega's of het feit dat je een leidinggevende hebt. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat begeleiding vanuit iemand of meerdere personen op de werkvloer het meest effectief is als het gaat om de arbeidstevredenheid van alle medewerkers, de integratie in de organisatie, de duurzaamheid van de arbeidsovereenkomst en de arbeidsproductiviteit en dus de loonwaarde. Naast de match tussen de natuurlijke steun, eisen die het werk stelt en de mogelijkheden van de persoon, is het ook belangrijk dat de werkbegeleider(s) over bepaalde kennis en vaardigheden beschikken, voordat de arbeidsparticipatie überhaupt succes kan hebben. Het is belangrijk dat de werkbegeleider(s) zich goed voorbereid(en) door achtergrondinformatie te lezen over de doelgroep, zoals wat er speelt en hoe de begeleiding er ongeveer uit moet zien (Ruitenbeek et al., z.j.).

Randvoorwaarden

Aangezien de IHW- methode gericht is op het structureel creëren van banen voor groepen arbeidsgehandicapten, kan de invoering hiervan gezien worden als een organisatieverandering. Organisationsveranderingen moeten besproken worden met de hele organisatie. Als eerst moet de bedrijfsleiding ervan overtuigd zijn dat de verandering een positief effect zal hebben. Daarnaast moet er commitment zijn van alle betrokkenen. De medewerkers moeten worden geïnformeerd over de meerwaarde, het doel, algemene kenmerken en de gevolgen voor hun werk, anders is de kans op weerstand groot. Daarnaast moet deze verandering ook vaker geëvalueerd worden dan alleen aan het einde, omdat het een cyclisch proces is en het daarbij handig is om tijdens het proces bij te sturen als het nodig is (Ruitenbeek et al., z.j.).

4.3.3 Overige manieren

Daarnaast zijn er nog meerdere mogelijkheden om banen te creëren, zoals (Werkplein Baanzicht, z.j.):

- Werving en selectie proces aanpassen
- Opzoek gaan naar taken die nu niet worden uitgevoerd in een aparte functie, maar wel van meerwaarde kunnen zijn, zoals het maken van kopieën.

4.4 Kwaliteit van productiviteit

Snel wordt gedacht dat arbeidsgehandicapten vaker afwezig zullen zijn door hun handicap en dat daardoor onder andere de productie achteruit gaat. Uit de eerder genoemde informatie uit het theoretisch kader is al gebleken dat dit in de praktijk vaak meevalt. Daarnaast heeft de visie op verzuim van de organisatie ook invloed op de aanwezigheid en productie van de werknemer.

Falke & Kranenburg (2013) beschrijven vier verzuimmodellen. De visie waarover zij het meest overtuigd zijn, is de visie dat verzuim een keuze is. Dit model noemen zij het gedragsmodel. In dit model komt vooral naar voren dat verzuim over keuzes gaat en dat deze keuzes vaak worden beïnvloedt door de sociale omgeving. De klacht staat hierbij dus niet centraal. Daarnaast spelen bij deze keuzes ook vaak de arbeidswaardering en productiemotivatie een rol. Wanneer men het verzuim wil beheersen is het beïnvloeden van de keuzes door de leidinggevende het meest nuttig. De leidinggevende staat dus

eigenlijk centraal in dit proces. De verantwoordelijkheid van het verzuim (aanwezigheid en productie) ligt in dit model zowel bij de leidinggevende als bij de medewerker. De leidinggevende is degene die de verantwoording vraagt en de medewerker legt deze verantwoording af.

De andere modellen die Falke en Kranenburg (2013) beschrijven, zijn:

- Het medische model → ziek is ziek. Aan de hand van een diagnose van de dokter wordt bepaald of iemand kan werken of niet. Om het verzuim te beheersen wordt het verbeteren van de gezondheid en het verminderen van klachten centraal gesteld, door bijvoorbeeld het organiseren van gezondheidsprogramma's en het aanbieden van fitness.
- Belasting-belastbaarheidsmodel → verzuim gaat over overbelasting. Aan de hand van een diagnose van een verzekeringsgeneeskundige en arbeidsdeskundig wordt objectief bepaald of de medewerker een goede balans heeft tussen de belasting (draaglast) en belastbaarheid (het aankunnen van de belasting). Om het verzuim te beheersen wordt gekeken naar aanpassingen om de draaglast te verminderen.
- Productiemodel → verzuim is geen issue. Medewerkers zijn geheel verantwoordelijk voor hun resultaten en werken zelfstandig. Hier gaat het verzuim dus alleen om de productie en niet om de aanwezigheid. Een medewerker kan dus tijdens het verzuimen productie leveren.

4.5 Beantwoording deelvragen 2, 3 en 4

Een arbeidsgehandicapte is iemand die als gevolg van een ziekte of gebrek belemmeringen ondervindt bij het verkrijgen of behouden van arbeid. Iemand is arbeidsgehandicapt als diegene een Ziektewet, WAO/WIA-, WAZ- of Wajong-uitkering heeft; een bedrijfs- of verzekeringsarts samen met een arbeidsdeskundige heeft vastgesteld dat zijn ziekte of handicap werken moeilijk maakt; de gemeente heeft vastgesteld dat zijn ziekte of handicap het vinden van werk moeilijk maakt of als diegene bij een bedrijf in de sociale werkvoorziening aan de slag kan, maar nog geen werk heeft gevonden.

Bij de integratie van arbeidsgehandicapten zijn de volgende aspecten belangrijk: motieven van de organisatie waarom zij arbeidsgehandicapten in dienst willen nemen; een jobcoach die de arbeidsgehandicapte begeleidt op het werk; regelingen van het UWV, zoals subsidies en voorzieningen; overtuiging vanuit de bedrijfsleiding van de organisatie; match tussen de arbeidsgehandicapte en de functie; relatie met de collega's; aanpassingen op het werk, goed beeld van de handicap bij de organisatie en de visie op verzuim/kwaliteit van productiviteit.

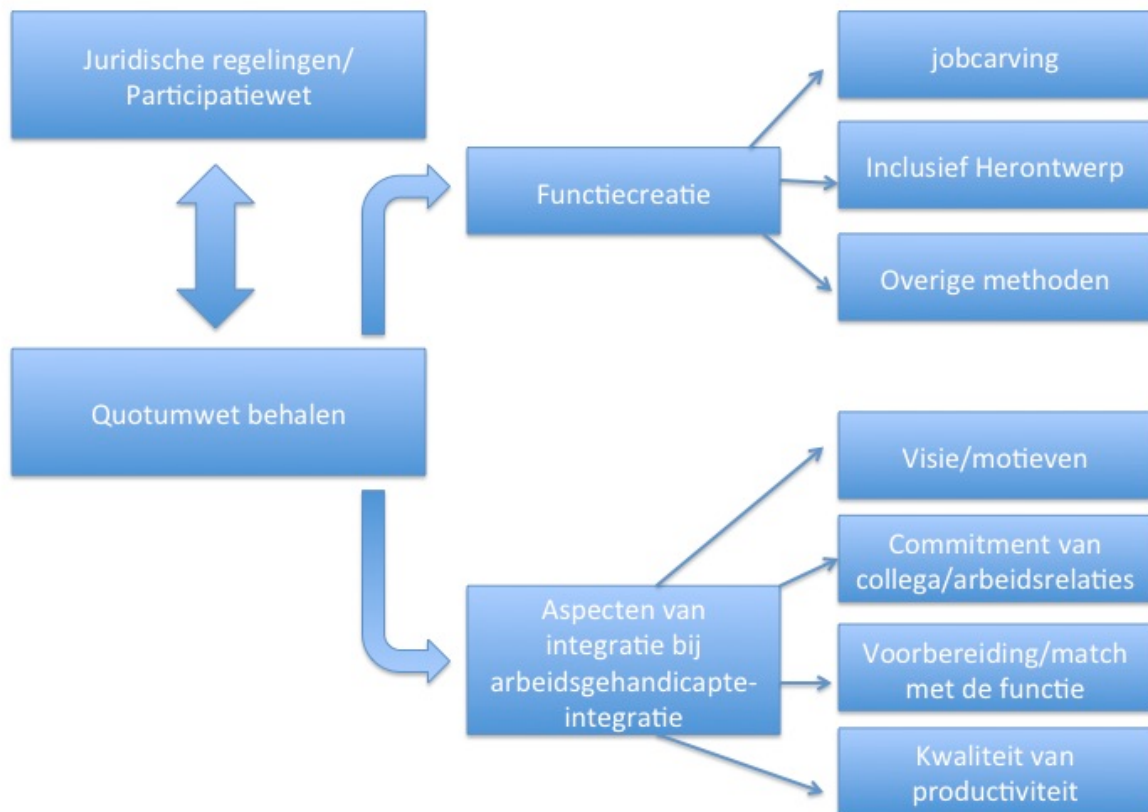
Voor het creëren van banen zijn meerdere methodes. Jobcarving is een van de methodes. Hierbij worden banen gesplitst in gespecialiseerd werk en ongeschoold werk. Dit kan in werking worden gezet met de volgende vijf stappen: bestaande taken in kaart brengen, geschikte taken zoeken, functie-eisen opstellen, kandidaten zoeken en voor begeleiding zorgen.

De IHW- methode is ook een manier om banen te creëren. Deze methode is meer gericht op het structureel integreren van groepen in plaats van individuen. Deze methode bestaat uit meerdere fases: arbeidsanalyse, herontwerp van het werk, assessment van arbeidsvermogen en inclusie en sociale steun.

Als laatste zijn er nog twee overige manieren, namelijk het werving & selectie proces aanpassen en onderzoek gaan naar taken die nu niet worden uitgevoerd, maar wel van meerwaarde kunnen zijn.

4.6 Conceptueel model

Hieronder is een conceptueel model opgesteld vanuit de bovengenoemde theorieën.



Figuur 4.3 Eigen ontworpen conceptueel model

H5: Methodologie

In dit hoofdstuk zal worden toegelicht met welke methode dit onderzoek verricht zal worden met de bijbehorende instrumenten. Hiervoor wordt een toelichting gegeven op het vooronderzoek, deskresearch, verantwoording onderzoeksdoelgroep, fieldresearch, meetinstrumenten, procedure en analyse en betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

5.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek is ingezet om de situatieschets te kunnen schrijven. Hiervoor is vooral gebruik gemaakt van kwantitatief deskresearch. Om een goed beeld te kunnen krijgen van de situatie is gebruik gemaakt van de volgende literatuur:

- Interne documenten van Organisatie I :
 - o Personeelsbeleid
 - o Organogram
 - o Jaarverslagen
 - o Kerngegevens
 - o Memo's
 - o HRM strategie
 - o Organisatie I strategie
- Onderzoeksrapport Arbeid in Zorg en Welzijn 2014 (Grijpstra, 2014)

Voor bovenstaande literatuur is gekozen, omdat deze literatuur specifieke informatie geeft over de organisatie en haar omgeving. Daarnaast hebben ook twee gesprekken hierover plaatsgevonden tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

5.2 Deskresearch

Door middel van literatuuronderzoek kon de basis van het onderzoek worden weergegeven. Voordat de Participatiewet in de praktijk kon worden gebracht is het namelijk noodzakelijk geweest om meer kennis te vergaren op het gebied van deze wet. Er staat zoveel informatie in deze wet en er vinden ook regelmatig veranderingen plaats dat het handig was om de belangrijkste elementen uit deze wet te beschrijven. Daarnaast zijn ook nieuwe wetten opgesteld die voortkomen uit de Participatiewet, zoals de Quotumwet.

Voor het literatuuronderzoek is vooral gezocht op het internet met bijvoorbeeld de zoektermen: Participatiewet, Quotumwet, Arbeidsgehandicapte, verzorgingsstaat, diversiteit, integratie van arbeidsgehandicapten, functiecreatie en kwaliteit van arbeid. Daarnaast is er geabonneerd op de nieuwsbrief van PenOactueel. Ook is gebruik gemaakt van kranten, zoals de NRC en het Financieel Dagblad.

Uiteindelijk zijn de theorieën van Diehl en Stoffelsen (2008), Kröber en van Dongen (2003), Working Progress (2015), Ruitenbeek et al. (z.j.) en Falke & Kranenburg (2013) gebruikt voor de integratie van arbeidsgehandicapten, functiecreatie en kwaliteit van arbeid. Voor deze theorieën is gekozen, omdat binnen deze theorieën stapsgewijs beschreven stonden en het daardoor makkelijker toepasbaar is in de praktijk.

5.3 Fieldresearch inclusief meetinstrument

Voor de fieldresearch is gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode, waarbij interviews centraal stonden. Voor deze methode is gekozen, omdat hierdoor ervaringen konden worden besproken en doorgevraagd kon worden. Het meetinstrument van dit onderzoek was een half gestructureerde interview. Bij dit soort interviews is wel een vragenlijst of topiclijst (lijst met onderwerpen) aanwezig, maar er is veel ruimte voor eigen inbreng van de respondenten. Van de interviewer wordt verwacht dat hij flexibel is en inspeelt op de situaties (Verhoeven, 2011). De interviews bestonden uit topics met een aantal standaard vragen. Deze topics en vragen zijn opgesteld aan de hand van de aspecten die belangrijk zijn bij de integratie van arbeidsgehandicapten volgens Diehl en Stoffelsen (2008) en Kröber en van Dongen (2003).

5.4 Verantwoording onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep heeft betrekking op alle medewerkers met een handicap die vallen onder de Participatiewet bij Organisatie I, alle leidinggevendenden die leidinggeven aan arbeidsgehandicapten die vallen onder de Participatiewet bij Organisatie I, medewerkers die werken bij een organisatie die zich inzetten voor arbeidsgehandicapten op de werkvloer en medewerkers die werken bij een best practice organisatie op het gebied van integratie van arbeidsgehandicapten.

	Arbeidsgehandicapten	Leidinggevendenden	Medewerkers bij organisatie die zich inzetten voor arbeidsgehandicapten	Medewerkers best practice organisatie
Totaal aantal	5	4	-	-
Totaal geïnterviewd	2	3	3	1

Tabel 5.1: Onderzoeksdoelgroep

5.5 Procedure en analyse

Voor het vormen van de doelgroep is hulp aangeboden door de Arbo Adviseur. Zij heeft doorgegeven welke werknemers onder de Participatiewet vallen en wie hun leidinggevendenden zijn. Daarnaast is hiervoor ook de wet en regelgeving voor bestudeerd. Voor de medewerkers die werken bij een organisatie die zich inzetten voor arbeidsgehandicapten op de werkvloer zijn de contactgegevens verkregen via de manager PO&O. De best practice organisatie is gecontacteerd via een respondent van een interview. De respondenten zijn benaderd via de telefoon en/of mail.

De interviews die zijn afgenomen zijn na het interview uitgetypt met behulp van de opname in de vorm van een verslag. Op elke vraag die gesteld is, is de kern van het antwoord beschreven. Wanneer alle gespreksverslagen geschreven waren, zijn de antwoorden geanalyseerd door de overeenkomsten te zoeken en de belangrijkste en meest opvallende informatie eruit te halen. Met de belangrijkste resultaten worden de resultaten bedoeld die antwoorden kunnen geven op de deelvragen. Ook zijn quotes uit de interviews gebruikt in het hoofdstuk resultaten.

Wanneer de informatie was verzameld voor de deskresearch door middel van het literatuuronderzoek, werd de belangrijkste informatie eruit gefilterd en deze informatie is samengevat. Een deel van de literatuur bestaat uit juridische teksten. Deze teksten zijn vertaald naar de praktijk zoals die voor Organisatie I relevant is.

Deelvraag	Methode	Doelgroep	Bijlage
1. Inhoud Participatie- en Quotumwet	Deskresearch: internet		
2. Definitie arbeidsgehandicapten	Deskresearch: internet		
3. Aspecten integratie arbeidsgehandicapten	Deskresearch: boek		
4. Functiecreatie	Deskresearch: internet		
5. Aantal arbeidsgehandicapten	Deskresearch: document Organisatie I		
6. Financiële consequenties	Deskresearch: document		

	Organisatie I		
7. Ervaringen binnen Organisatie I	Fieldresearch: interviews	Arbeidsgehandicapten en leidinggevendenden binnen Organisatie I • Respondent 1 • Respondent 2 • Respondent 3 • Respondent 5 • Respondent 8 en 9	II, III, IV, VI en IX
8. Best practice	Fieldresearch: interviews	Medewerkers best practice organisatie • Respondent 11	V, VII, XIII en X
9. Inzetten middelen	Fieldresearch: interviews	Medewerkers bij organisaties die zich inzetten voor arbeidsgehandicapten • Respondent 4 • Respondent 6 • Respondent 7 • Respondent 10	XI

Tabel 5.2: Procedure- en analyseschema

De resultaten uit het interview met respondent 6 zijn niet meegenomen in hoofdstuk 6, omdat deze resultaten geen toegevoegde waarde hadden naast de resultaten van de andere interviews. In bijlage XIII staat het verslag van dit interview. Voor de best practice organisatie is gekozen, omdat deze organisatie nog niet heel lang werkt met arbeidsgehandicapten en deze organisatie in de regio Leiden gevestigd is, waardoor zij ongeveer op dezelfde manier aan arbeidsgehandicapten kan komen als Organisatie I (via UWV/ORGANISATIE II). Om de deelvraag over het inzetten van de middelen te kunnen beantwoorden zijn de interviews met UWV, ORGANISATIE II en Randstand geanalyseerd, omdat dit organisaties zijn die zich inzetten voor het aannemen van arbeidsgehandicapten binnen verschillende organisaties. Daarnaast zijn het UWV en ORGANISATIE II hiervoor bekende organisaties in de regio Leiden.

5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Binnen dit onderzoek was het meetinstrument de interviews. De resultaten van de interviews zijn betrouwbaar, omdat de kwestie van verschillende kanten is bekeken, aangezien de doelgroep bestaat uit onder andere een arbeidsgehandicapte, leidinggevende van een arbeidsgehandicapte en een medewerker bij een organisatie die zich inzet voor arbeidsgehandicapten. Daarnaast is een deel van de deelvragen beantwoord in het juridisch en theoretisch kader. Voor het schetsen van deze kaders is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van documenten en websites van de overheid, omdat dit betrouwbare bronnen zijn. Het begrip 'validiteit' is ook van toepassing binnen dit onderzoek, omdat door middel van de interviews een resultaat kan worden gegeven over de ervaringen als arbeidsgehandicapte en leidinggevende van een arbeidsgehandicapte. Voor het beantwoorden van de deskresearch deelvragen is gebruik gemaakt van de wetten, waardoor het antwoord op de deelvragen valide is. Dit onderzoek is bruikbaar omdat goed is gekeken naar wat de opdrachtgever precies wilde weten. Hiervoor is elke twee weken een overleg geweest tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer en er heeft een kennismaking plaatsgevonden tussen de opdrachtgever, opdrachtnemer en de begeleider vanuit de studie. In deze gesprekken is telkens gekeken naar de "nieuwe" informatie en of het onderzoek nog steeds in de goede richting verliep met het oog op de doelstelling. Daarnaast is er ook een implementatieplan toegevoegd aan dit onderzoek waardoor de transfer naar de praktijk meer bruikbaar is.

H6: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden weergegeven. Deelvragen 1, 2, 3 en 4 zijn al beantwoord in de hoofdstukken juridisch kader en theoretisch kader. Hieronder zullen de deelvragen 5, 6, 7, 8 en 9 beantwoord worden. Dit zijn de fieldresearch vragen.

6.1 Hoeveel arbeidsgehandicapten zijn op dit moment in dienst bij Organisatie I?

Op dit moment zijn vijf werknemers met een handicap in dienst bij Organisatie I. Drie werknemers daarvan hebben een Wajong uitkering en twee medewerkers werken via ORGANISATIE II. Daarnaast werken elf mensen via Gemiva bij Organisatie I en één via 's Heerenloo, maar omdat zij voor dagbesteding bij Organisatie I werken en deze doelgroep nog niet in het doelgroepenregister is opgenomen, tellen zij niet mee voor het quotum.

6.2 Wat zijn de financiële consequenties voor Organisatie I?

Organisatie I heeft twee keuzes: het quotum halen door arbeidsgehandicapten in dienst te nemen of een boete betalen per niet ingevulde werkplek betalen. De boete bedraagt € 5.000 euro en een werkplek bestaat uit 25,5 uur per week. Deze uren mogen ingevuld worden door meerdere mensen. Op dit moment is het quotum niet meer vastgesteld op een bepaald percentage, eerst was dit 5%. Aangezien het quotumpercentage op dit moment nog niet bekend is, wordt in onderstaande berekening uitgegaan van de 5% wat eerst het quotum was (Organisatie I, 2015).

5% van de 1.750 werknemers is 87,5. Dit betekent dus dat Organisatie I 87,5 banen/plaatsingen voor arbeidsgehandicapten moet regelen tussen 2016 en 2026. Per jaar komt dit neer op 8,75 banen/plaatsingen. $8,75 \times 25,5$ (uur per week) = 223 uur per week (Organisatie I, 2015).

Op dit moment werken de Wajongers in totaal 55 uur per week en kosten Organisatie I in een jaar qua salaris € 38.000. De ORGANISATIE II'ers werken in totaal 56 uur per week en kosten Organisatie I per jaar qua salaris € 18.000. Dit is in totaal 4,3 baan. Dit betekent dus dat Organisatie I op dit moment een boete zou krijgen van $4,45 \times € 5.000 = € 22.250$ (Organisatie I, 2015). Verder hoeft Organisatie I voor de begeleiding geen kosten te betalen.

Wanneer de mensen van Gemiva en 's Heerenloo ook mee zouden gaan tellen in het doelgroepenregister zou 200 uur kunnen worden toegevoegd. Hierdoor komen er 8 ingevulde werkplekken bij, waardoor Organisatie I 3 banen hoger dan het quotum zou uitkomen (Organisatie I, 2015).

Als Organisatie I ervoor kiest om niet meer nieuwe arbeidsbeperkten in dienst te nemen, moet per jaar € 22.250 aan boetes worden betaald. Wanneer Organisatie I kiest voor het invullen van de 8.75 banen/plaatsingen van 25,5 uur, zal dit Organisatie I (afhankelijk van het soort arbeidsbeperkten) € 119.064 per jaar gaan kosten (Organisatie I, 2015).

6.3 Hoe wordt het werken bij Organisatie I ervaren als arbeidsgehandicapte en leidinggevende van een arbeidsgehandicapte?

De ervaringen van de arbeidsgehandicapten die bij Organisatie I werken, zijn positief (zie bijlage VI en IX). Beide respondenten geven aan hun werk als leuk te ervaren en hebben geen wensen of verbeterpunten.

"Ik vind alles leuk aan mijn werk" (respondent 8).

Deze respondenten werken beide al meerdere jaren bij Organisatie I, één respondent zelfs al 25 jaar. Respondent 5 is gastvrouw en respondent 8 is huishoudelijke hulp. De relatie met collega's beschrijven beide respondenten als goed. De collega's zijn aardig en als er vragen zijn, kunnen die altijd gesteld worden aan de collega's.

"De samenwerking gaat goed met iedereen. Voor dit werk heb ik ergens anders gewerkt en daar werd er veel onderling geroddeld en waren er veel groepjes. Dat vond ik echt vreselijk. Hier kijkt ook niemand op mij neer bijvoorbeeld" (respondent 5).

De band tussen respondent 5 en haar leidinggevende is goed. Zij kan met haar vragen bij haar terecht en zij ziet ook goed wanneer het even wat minder met de respondent gaat en reageert hier actief op door de respondent af en toe een half uur eerder naar huis te sturen of even apart te nemen. Respondent 8 spreekt zijn leidinggevende weinig. Hij heeft meer contact met zijn interne begeleider op de werkvloer. De interne begeleider

"Ja ik heb een interne begeleider, maar ik stel ook wel vragen aan andere collega's. De interne begeleider is ook het aanspreekpunt voor mijn jobcoach" (respondent 8).

kent de respondent goed en begeleidt hem bij de dagelijkse werkzaamheden.

Respondent 5 werkt via ORGANISATIE II bij Organisatie I en respondent 8 heeft als resultaat van een stage via Gemiva een betaalde baan gekregen met een Wajong uitkering. Eén van de respondenten heeft een jobcoach en interne begeleider. De interne begeleider is gewoon een collega op de werkvloer en de jobcoach is van Gemiva. Zij helpt de respondent met de dingen waar hij tegen aanloopt, vragen en administratie van

"Ja. Eerst kwam mijn Jobcoach elke week, maar nu gaat het beter, dus spreken we om de week af een uur. Zij komt hier dan naar het werk. Tussendoor spreken we elkaar via whatsapp" (respondent 8).

het UWV.

De andere respondent heeft geen jobcoach of interne begeleider. Eén keer in het jaar komt er iemand van ORGANISATIE II langs voor een functioneringsgesprek en zij kan tussendoor ook wel vragen stellen aan die persoon, maar dit is niet vaak nodig. Verder zijn haar leidinggevende en collega's er om haar de extra begeleiding te geven die zij nodig heeft.

Ook uit de reacties van de leidinggevendenden is gebleken dat de ervaringen goed zijn (zie bijlage II, III IV). Twee van de drie respondenten zijn op dit moment leidinggevende van een medewerker met een arbeidshandicap en één respondent heeft de leiding over de groep medewerkers vanuit Gemiva (vooral dagbesteding). Het verschil tussen het leidinggeven aan een medewerker met een handicap en een medewerker zonder handicap ligt volgens de respondenten vooral aan de manier van het benaderen en het kunnen aanpassen naar de mogelijkheden van de betreffende medewerker. Het is natuurlijk wel gewoon belangrijk om de boodschap over te brengen (net als bij de andere medewerkers), maar op een iets minder directe manier.

"Een voorbeeld hiervan is dat ik de medewerker niet betrokken heb in teamoverleggen. Puur omdat zij de informatie niet aan kan. Dan zou zij alleen maar geconfronteerd worden met haar "onvermogen"" (respondent 3).

De integratie is bij de arbeidsgehandicapten volgens de leidinggevendenden goed verlopen. Eén van de arbeidsgehandicapten werkt al 25 jaar bij Organisatie I, dus haar

leidinggevende van nu was daar zelfs niet bij, maar in het team waarin zij nu werkt is zij goed geïntegreerd. Wanneer nieuwe medewerkers in het team komen, vertelt respondent 1 niets speciaals over de medewerker met een handicap. Zij vindt het niet gepast om daarover te praten met anderen en vindt dat medewerkers zelf naar haar toe moeten komen als zij vragen hebben over de medewerker met een handicap. Tot nu toe verloopt dit proces op deze manier goed. De andere arbeidsgehandicapte is begonnen bij Organisatie I als stagiaire en heeft daarna een betaalde baan gekregen. In het begin was niet elke medewerker even enthousiast, maar als je deze medewerker ziet, is je hart al gestolen (respondent 3).

"Zij was al door haar stage geïntegreerd in het team. Het hele team vond het fantastisch dat zij die functie kreeg en in de vakantieperiodes werd zij echt gemist. Ik vind haar integratie fantastisch gegaan!" (respondent 3).

Over de Gemiva groep zegt respondent 2 dat de integratie in het begin wat moeizamer ging. De eerste mensen van Gemiva zijn ongeveer 5,5 jaar geleden begonnen. Zij begonnen met werken in het restaurant. De andere medewerkers uit het restaurant waren hier in het begin niet enthousiast over. Vragen als: "Gaat het botsen? Kost het extra tijd? Is er geen verdringing van werk door de Gemiva medewerkers?" kwamen op en daarnaast waren zij bang dat zij naast hun eigen werk hun collega's veel moesten begeleiden en daardoor extra verantwoordelijkheden kregen. Aangezien er wel echt handjes tekort waren binnen het restaurant, was naast de onzekerheid toch wel draagvlak gecreëerd. De eerste medewerkers vanuit Gemiva hebben gelukkig al snel het vertrouwen gewonnen van de andere medewerkers en door dit goede begin, waren steeds meer medewerkers enthousiast voor het aannemen van meer mensen vanuit Gemiva. Tijdens dit proces zijn binnen de verschillende teams veel overleggen geweest en was er dus ruimte voor de medewerkers om hun vragen en onzekerheden kwijt te kunnen. Op dit moment zijn ongeveer 15 medewerkers vanuit Gemiva werkzaam bij Organisatie I.

"Het creëren van het gevoel van chemie is belangrijk en dat het team het gevoel krijgt dat het team er beter van wordt" (respondent 2)

De standaard gesprekken worden niet gehouden met de medewerkers met een arbeidshandicap. In ieder geval wordt het niet een "functioneringsgesprek" genoemd, omdat dit vaak te zwaar valt voor de medewerkers. Er vinden natuurlijk wel gesprekken plaats met ongeveer dezelfde inhoud, maar dan met een andere insteek en vaak zitten er ook nog andere partijen bij, zoals iemand van ORGANISATIE II of een jobcoach.

Alle drie de respondenten zijn tevreden over de resultaten van het geleverde werk. De medewerkers worden zelfs gemist als zij niet aanwezig zijn. Natuurlijk kunnen altijd bepaalde dingen wel beter, maar soms kunnen zij niet meer dan hun best doen. De cliënten staan voorop en die zijn erg blij met deze medewerkers. Respondent 2 geeft ook aan tevreden te zijn met de samenwerking met Gemiva. Op deze manier worden steeds meer kansen gecreëerd voor deze doelgroep.

"Ik zie kansen, leg dingen voor, probeer leidinggevende te verleiden met dit soort ideeën. Ik ben tevreden over wat er nu staat en we bouwen hierop door. Zie het opzetten van de leerwerkplaats. Dat komt daar ook uit voort" (respondent 2).

Obstakels bij het werk van de arbeidsgehandicapten komen nauwelijks tot niet voor volgens respondent 1 en 3. De obstakels die tegen gekomen worden ligt bij visies van andere medewerkers vindt respondent 2. Het blijft voor sommige medewerkers toch moeilijk, omdat zij het lastig vinden om bepaalde taken bijvoorbeeld over te moeten dragen.

De twee respondenten die direct leidinggevende zijn hebben beide contact met een externe begeleider. Bij respondent 3 is dit contact één keer in de twee weken ongeveer een 1,5 uur met een jobcoach. Zij vindt dit contact fijn, maar bij de medewerker met een handicap waar zij in het verleden leidinggevende van was, vond zij het op een gegeven moment niet echt meer nodig, omdat alles goed verliep en zij goed in de groep ligt. Aangezien zij nu niet meer leidinggevende van die medewerker is moet de nieuwe leidinggevende hier maar een beslissing over nemen. Over de medewerker waar zij nu net leidinggevende van is, kan zij hierover nog weinig over zeggen, omdat dit heel recent is. Voor deze medewerker is in ieder geval het contract met de jobcoach voor een half jaar verlengd. Respondent 1 heeft maar één keer in het jaar contact met een begeleider vanuit ORGANISATIE II. Deze medewerker heeft geen jobcoach, maar meer een contactpersoon. Zowel de leidinggevende als de arbeidsgehandicapte zelf vinden hoe het nu gaat fijn, omdat zij meer niet meer nodig heeft, aangezien zij al 25 jaar bij Organisatie I werkt.

De visie van alle respondenten tegenover medewerkers met een handicap bij Organisatie I is positief. Zij vinden dat iedereen die kan werken ook moeten kunnen werken. Daarnaast geeft respondent 2 aan het voor zichzelf ook bevredigend te vinden.

"Ik denk 15% meer extra werk door de kleine extra gesprekken die ik wel eens met haar heb" (respondent 1).

"Ik vind het gewoon prettig om deze mensen in deze woonomgeving te hebben. Ik wilde bijvoorbeeld ook graag kinderen in huis hebben, in de zin van het maakt het levendiger, het maakt het prettiger" (respondent 2).

De adviezen die de respondenten willen geven aan andere leidinggevendenden zijn vooral: kijken naar mogelijkheden, niet te rigide zijn en locatie Vlietwijk als voorbeeld gebruiken, omdat hier de meeste arbeidsgehandicapten werken. De wensen van de respondenten zijn dat er ook meer mogelijkheden komen voor mensen met een lichamelijke beperking, dat sowieso meer gedacht wordt vanuit mogelijkheden en de extra aandacht die cliënten vaak nodig hebben gegeven kan worden door arbeidsgehandicapten.

6.4 Welke externe best practice kan beschreven worden?

Als voorbeeld voor een best practice organisatie, heeft een interview plaatsgevonden met een jobcoach die arbeidsgehandicapten begeleidt bij Verscentrum Nederland, locatie Sassenheim. Verscentrum Nederland is een organisatie die ongeveer drie jaar geleden is opgericht en bestaat uit 300 werknemers, waarvan 30 werknemers een arbeidshandicap hebben, dus 10% van de organisatie bestaat uit arbeidsgehandicapten. Verscentrum Nederland werkt met vier concepten.

1. Zorgboodschap: een online winkel voor de zorg met drie service niveaus:
 - Niveau 1: producten aan de deur van zorginstelling leveren
 - Niveau 2: producten verdelen over de verschillende afdelingen
 - Niveau 3: spullen in de koelkasten zetten en verdelen op houdbaarheid
2. 't Gruttertje: een moderne online/fysieke winkel in zorgorganisaties
3. Kruidenier: een rijdende winkel of full-service oplossing in de buurt(winkel)
4. Thuisboodschap: een bezorgservice aan particulieren voor maaltijden en dagelijkse boodschappen

Ongeveer 1,5/2 jaar geleden is de eerste werknemer begonnen met een handicap. De directeur van Verscentrum Nederland kwam op dit idee, omdat een werknemer van Verscentrum Nederland een kennis had die werkte als jobcoach. Hij kwam met dit idee bij deze werknemer en die werknemer heeft het voorgelegd aan de directeur. Hij was erg enthousiast, omdat dit goed imago zou creëren voor de organisatie, aangezien zij leveren binnen de zorg en dan ook zorgen voor die groep werknemers. Daarnaast werkte de

organisatie toen al veel met Poolse medewerkers, omdat dit goedkope en veel inzetbare krachten waren en het inzetten van arbeidsgehandicapten is ook een goedkopere optie. Dit beviel zo goed dat deze groep werknemers alleen maar gegroeid is in de afgelopen jaren. Aangezien het eerste traject goed beviel is vrijwel meteen besloten om deze strategie in het beleid op te nemen. Deze toevoeging aan het beleid is gecommuniceerd naar de andere werknemers en hen is toen eigenlijk medegedeeld dat zij konden vertrekken als zij niet wilden samenwerken met deze nieuwe toekomstige medewerkers. Een aantal medewerkers is toen vertrokken en de floormanagers (werkbegeleiders/direct leidinggevend) zijn toen ook gewisseld.

De functies voor arbeidsgehandicapten zijn gecreëerd. De oorspronkelijke functie was ordepicker. Deze functie bestaat uit: kratjes vullen met producten aan de hand van verschillende orders, aanvullen van schappen, oude kratjes weghalen, nieuwe aanleveren, karton vernietigen, magazijn schoonmaken, enz. Aangezien de kratjes in een hoog tempo gevuld moeten worden en het een 24 uren bedrijf is, kunnen mensen met een lagere productiviteit dit niet doen, maar de werkzaamheden eromheen wel. Deze taken zijn ondergebracht in nieuwe functies. Ook omdat die taken ervoor best wel wat extra tijd kost, dat ook benut zou kunnen worden met het vullen van kratjes, is het op deze manier echt een toevoeging voor het bedrijf. Daarnaast is acht maanden geleden een pilot gestart met werknemers met een handicap als bijrijders in de vrachtwagens/busjes. Dit heeft positief uitgepakt, omdat zeker op serviceniveau 2 of 3 het handig is om extra handjes te hebben. Binnen de organisatie is ook ruimte om te ontwikkelen en groeien voor de medewerkers met een handicap.

De arbeidsgehandicapten komen vooral via het UWV bij Verscentrum Nederland terecht. Laatst is een nieuwe werknemer gekomen via de gemeente, maar respondent 11 heeft aangegeven dat het via het UWV sneller en vaker slaagt. Zij heeft het idee dat de gemeentes nog niet goed zicht hebben op deze doelgroep. Wanneer een vacature vrij komt en deze vacature zou kunnen worden ingevuld door een werknemer met een handicap, geeft de floormanager dit door aan de jobcoach. De jobcoach neemt contact op met een arbeidsdeskundige van het UWV en binnen het UWV wordt gezocht naar een kandidaat. Wanneer een kandidaat is gevonden, komt hij of zij op kennismaking bij de jobcoach. In dit gesprek worden wensen besproken en geeft de jobcoach wat uitleg over de vacature. Ook wordt dan gepeild of diegene echt klaar is voor het werken. Wanneer dit gesprek positief is, vindt een tweede gesprek plaats tussen de jobcoach, arbeidsgehandicapte en floormanager. Na een kennismaking en rondleiding mag de werknemer kort even werken, omdat Verscentrum Nederland vindt dat pas echt goed kan worden gezien of iemand de functie kan invullen door het te laten proberen in de praktijk. Wanneer dit positief uitvalt, vindt een proefplaatsing plaats. Aan het einde van de proefplaatsing wordt bepaald of de werknemer mag blijven. Vanaf dan wordt de begeleiding vanuit de jobcoach doorgezet. Zij heeft elke week met de medewerkers een gesprek, waarin ruimte is voor vragen en alles wat verder besproken moet worden. Daarnaast heeft de jobcoach ook regelmatig contact met de floormanagers en leidinggevend.

Verscentrum Nederland is niet tegen grote dingen aangelopen. Het is wel eens voor gekomen dat het niet lukte om iemand te laten werken, maar dit is heel weinig voorgekomen. Daarnaast waren niet alle werknemers in het begin even enthousiast, maar de werknemers die negatief bleven, zijn snel vertrokken. Op deze manier werken blijft voor Verscentrum Nederland betaalbaar door subsidies, premiekortingen, proefplaatsingen en veel arbeidsgehandicapten hebben loondispensatie waardoor het UWV een deel van de loon betaalt. Het verlies van productiviteit wordt dus sowieso opgevangen door lagere loonwaardes of subsidies.

Het advies dat de jobcoach van Verscentrum Nederland geeft aan Organisatie I is dat goed gekeken moet worden naar de mogelijkheden, andere medewerkers gemotiveerd moeten worden voor de visie van meer arbeidsgehandicapten in dienst, dat goed

gekeken moet worden naar wie waar geplaatst kan worden en kennis moet worden opgedaan van wet en regelgeving.

6.5 Welke middelen kan Organisatie I inzetten om te kunnen voldoen aan het quotum?

Organisatie I kan via verschillende organisaties in contact komen met arbeidsgehandicapten. Deze organisaties bieden ook de extra hulp die nodig is. Als het goed is kan dit binnenkort ook via de gemeentes, maar uit de resultaten van de interviews is gebleken dat veel gemeentes hier nog niet goed zicht op hebben. Verschillende organisaties zijn hierover in gesprek met de gemeentes. Hieronder zal worden toegelicht welke organisaties en bijbehorende middelen Organisatie I kan inzetten om het quotum te halen.

ORGANISATIE II

ORGANISATIE II was vroeger een sociale werkvoorziening, maar is nu uitgegroeid tot een modern re-integratiebedrijf die verschillende doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt op de arbeidsmarkt helpt, onder andere de mensen die onder de Quotuwet vallen. ORGANISATIE II is het aanspreekpunt, in Leiden en omgeving, als het gaat om de Participatiewet en Garantiebanen. Respondent 4 is accountmanager bij ORGANISATIE II en is voor dit onderzoek geïnterviewd. Onder de functie accountmanager vallen de volgende taken: contact hebben met de werkgevers, koude en warme acquisitie en kijken naar mogelijkheden voor kandidaten die in een traject zitten. Werkgevers kunnen dus bellen naar een accountmanager met een vacature en diegene gaat dan binnen ORGANISATIE II opzoek naar een kandidaat. Meestal gaat dit via één van de consultants, omdat deze personen het meest contact hebben met de arbeidsgehandicapten. Tegenwoordig werkt ORGANISATIE II ook nauw samen met het UWV, door middel van gevormde koppels.

Wat kan ORGANISATIE II Organisatie I bieden?

- Database met veel arbeidsgehandicapten (in totaal 1400 mensen, maar die vallen niet allemaal onder de Quotumwet)
- Extra begeleiding door de consultants en eventueel jobcoach
- Contactpersoon voor de werkgevers (accountmanager)

"Na de intake tussen consultant en persoon met afstand tot de arbeidsmarkt wordt er gekeken naar wat ORGANISATIE II nodig acht om diegene te helpen. Dit is per persoon verschillend, echt maatwerk dus" (respondent 4).

Respondent 4 geeft aan dat hij verwacht dat de Quotumwet zal gaan komen, maar dit niet motiverend zal gaan werken, omdat een boete geven demotiveert. Hij is van mening dat het belonen van organisaties die al goed bezig zijn meer zal werken. Dit zal meer organisaties gaan stimuleren en motiveren en dan gaan deze organisaties vanzelf inzien dat deze groep mensen ook een toevoeging voor de organisatie kunnen zijn. Het advies van respondent 4 is om als organisatie eerst goed te kijken wie al in de organisatie rondloopt uit het doelgroepenregister en vanuit daar zorgen dat de organisatie/managementteam de leidinggevenden motiveren en stimuleren om meer mensen in dienst te nemen met een arbeidshandicap. Dit zal vooral in het begin een grote investering zijn, zoals het creëren van functies.

"Gun iedereen een kans en heb respect voor iedereen" (respondent 4).

Respondent 4 kan moeilijk een algemeen beeld weergeven met betrekking zijn ervaringen over de groep mensen vanuit ORGANISATIE II bij verschillende organisaties. Vaak gaat het gewoon goed, maar het gaat natuurlijk ook wel eens mis. Het is maatwerk. Steeds meer organisaties werken samen met ORGANISATIE II, maar er zijn ook nog genoeg organisaties die dat niet doen.

“Open communicatie en de verwachtingen van alle partijen en met elkaar in gesprek blijven zijn de belangrijkste aspecten voor succesvolle integraties” (respondent 4).

UWV (WerkgeversServicepunt Holland Rijnland)

WerkgeversServicepunt Holland Rijnland is vanuit het UWV het servicepunt voor werkgevers in een bepaalde regio. Deze regio bestaat uit Duin- en bollenstreek, Leiden en Alphen a/d Rijn. Zij proberen voor bepaalde doelgroepen vacatures binnen te halen, de doelgroep kan zijn: 50+, arbeidsgehandicapten (Wajong, WIA, WGA) en langere werklozen. Hiervoor moeten vacatures worden binnen gehaald en ook een bepaald target moet worden gehaald. Het team bestaat uit 11 mensen, waarvan drie in de regio Leiden. Respondent 7 is Senior Adviseur en zijn taken binnen deze functie zijn: vacatures binnenhalen, klanten winnen en plaatsen en werkgevers/werknemers ontzorgen. Een traject kan vier verschillende startpunten hebben: een arbeidsgehandicapte vindt zelf een baan; een arbeidsgehandicapte zoekt een baan en vraagt hulp aan het UWV; een organisatie neemt contact op met het UWV, omdat zij een vacature hebben of de organisatie heeft zelf een arbeidsgehandicapte gevonden. Daarna wordt er of met een arbeidsdeskundige gepraat of gezocht naar een organisatie of arbeidsgehandicapte.

Wat kan het UWV Organisatie I bieden?

- Werkplekaanpassingen
- jobcoach (coachen tijdens het werken)
- meedenken door een arbeidsdeskundige (bepaalt wat en hoeveel iemand kan werken, kijkt naar werkplekaanpassingen, regelt proefplaatsing en blijft monitoren)
- loondispensatie
- subsidies/premies
- no-risk polis

De visie van respondent 7 op de Participatie- en Quotumwet is niet heel positief. Hij vindt het lastig dat de nieuwe instroom vanuit de gemeentes gaat sinds 1 januari 2015 en niet meer via het UWV, omdat het sinds 2011 goed ging via het UWV. Vacatures werden snel ingevuld en het UWV had een goed zicht op de grootte van de doelgroep. Daarnaast geeft respondent 7 aan dat het verplichten van werkgevers voor het aannemen van arbeidsgehandicapten waarschijnlijk niet zal werken. Werkgevers moeten een bepaald gevoel hebben bij deze doelgroep en dit gevoel moet niet gedwongen worden.

“Ik ben op dit moment bezig met de gemeente om uit te zoeken hoe de gemeente een beter beeld kan krijgen waar zij hun klanten kunnen vinden, zodat het doelgroepenregister vergroot wordt” (respondent 7).

Volgens respondent 7 is er een verschil tussen het willen en kunnen integreren van arbeidsgehandicapten. Veel organisaties willen het waarschijnlijk wel, maar het kost (zeker in het begin) extra tijd en moeite om dit voor te bereiden en hier verder in te verdiepen. Als een organisatie het wil, is het ook nog de vraag of de organisatie het kan. Dit hangt onder andere af van de cultuur die binnen de organisatie heerst.

“Ik adviseer organisaties eigenlijk gewoon dit te doen! Kom praten met ons of een ORGANISATIE II en kijk eens wat voor functies er zijn. Probeer niet altijd in hokjes te denken of onmogelijkheden, maar juist mogelijkheden” (respondent 7).

Organisatie III

Organisatie III is een uitzendbureau die al meer dan 55 jaar bestaat en brengt wereldwijd kandidaten en organisaties bij elkaar. Binnen randstand is er een afdeling die zich richt op de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op deze

afdeling werken 22 werknemers, waaronder adviseurs, projectleiders en recruiters. De werkwijze van de afdeling is verdeeld onder projecten. Organisatie X wil samen met Organisatie III kijken of vacatures kunnen worden opgevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met organisaties die meerdere vacatures willen invullen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden dan projecten opgestart. Respondent 10 heeft een jaar gewerkt op deze afdeling als adviseur binnen één project. Binnen de functie adviseur horen de volgende taken: kandidaten motiveren en enthousiasmeren, klaarstaan voor de groep, vragen beantwoorden en hulp bieden met de administratie. Daarnaast had respondent 10 wekelijks contact met de betreffende organisatie. Een traject begint vaak met een trainingsdag genaamd: empowerment training. Tijdens de training zijn meestal 10 – 15 deelnemers en die worden dan getraind ter voorbereiding op de sollicitatie met onderwerpen als: elevator pitch maken en houden, houding/kleding, geven van antwoorden en eerlijkheid over je handicap. Na die training worden mensen uitgenodigd voor de sollicitatie, Tijdens de sollicitatie worden de kandidaten begeleid en dan is het aan de organisatie of de persoon in kwestie daar aan de slag kan (meestal gaat het om groepen). Elke medewerker heeft naast zijn/haar adviseur ook een regioadviseur. De adviseurs blijven de kandidaten begeleiden tijdens hun werk, dan hebben zij eigenlijk de rol van jobcoach.

Wat kan Organisatie III Organisatie I bieden?

- Getrainde sollicitanten
- Meerdere kandidaten
- Extra begeleiding van een adviseur
- Sowieso kandidaten die in het doelgroepenregister staan

Respondent 10 geeft aan dat zij het belachelijk vindt dat de Participatiewet moet komen. Ooit is door de regering bedacht dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een uitkering moesten krijgen en nu moeten zij juist weer aan het werken. Respondent 10 ziet veel voordelen van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar vindt niet dat dit onder dwang moet plaatsvinden (Quotumwet). Organisaties moeten vanuit zichzelf enthousiast hierover zijn.

“Wat er nu gebeurt, is dat grote bedrijven gedwongen worden om zulke grote getale mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat dit in de praktijk eigenlijk niet mogelijk is. Dit creëert alleen maar chaos” (respondent 10).

De ervaringen met de groep uitzendkrachten in de betreffende organisatie zijn niet geheel positief. Respondent 10 had verwacht dat de doelgroep enthousiaster en gemotiveerder zou zijn. Naast deze ervaringen waren ook positieve ervaringen en die hebben ervoor gezorgd dat het contract met de betreffende organisatie verlengd is met een jaar.

“Ik had wel verwacht dat de kandidaten wat positiever zouden zijn. Ik denk dat het een grote invloed heeft dat werken bijna niet extra loont (salaris). In de zin van dat de uitkering evenveel veel is als iemand werkt en loon ontvangt, omdat de uitkering dan daalt” (respondent 10)

Respondent 10 adviseert Organisatie I om een medewerker vanuit de organisatie op het project te zetten die feeling heeft voor de doelgroep en ook intensief inzetbaar is als begeleider bij de start van de baan. Deze investering in het begin leidt alleen maar tot meer zelfstandigheid en dus goede medewerkers.

“Organisaties zeggen vooral tijd is geld, maar ik zou in dit geval zeggen tijd is investeren in een goede werknemer” (respondent 10).

H7: Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven. Aan de hand van deze resultaten kan een conclusie worden geformuleerd.

Voor het kunnen formuleren van een conclusie is het van belang om de hoofdvraag nog eens te herhalen:

Op welke wijze kan Organisatie I voldoen aan de Participatie- en Quotumwet op lange termijn waarbij de productiviteit gedurende de arbeid gelijk blijft?

De Participatie- en Quotumwet zijn beide ingestemd in 2015. Het doel van de Participatiewet is om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. De Quotumwet zal in werking treden als in 2016 blijkt dat te weinig banen zijn gecreëerd voor arbeidsgehandicapten. Als de organisatie het quotum niet haalt, zal een boete moeten worden betaald van € 5.000 per niet ingevulde arbeidsplek. Per organisatie wordt de quotum berekend aan de hand van een formule waarbij de basis het aantal banen die vrij moeten komen in de betreffende sector is.

Een arbeidsgehandicapte is iemand die als gevolg van een ziekte of gebrek belemmeringen ondervindt bij het verkrijgen of behouden van arbeid. Voor het meetellen voor het quotum moet diegene in het doelgroepenregister van het UWV staan.

Om ervoor te zorgen dat Organisatie I aan het quotum kan voldoen zal tenminste nog 4,45 baan/plaatsing gecreëerd moeten worden. Dit komt neer op $4,45 \times 25,5$ (uur voor één arbeidsplek) = 114 uur per week. Op dit moment is nog niet duidelijk wat het quotumpercentage is, dus in de bovengenoemde berekening is uitgegaan van het laatste percentage dat bekend was, namelijk 5%.

Geconcludeerd kan worden dat Organisatie I op dit moment nog niet genoeg arbeidsgehandicapten in dienst heeft. Uit de ervaringen van de leidinggevenden en arbeidsgehandicapten blijkt dat het werken met en door deze doelgroep goed bevalt en ruimte is voor meer arbeidsgehandicapten.

Voor het creëren van meer banen voor arbeidsgehandicapten kan Jobcarving gebruikt worden. Dit is het opsplitsen van een baan in gespecialiseerd werk en ongeschoold werk (Working Progress, 2015). Uit de interviews met respondenten die werken bij ORGANISATIE II, UWV en Organisatie III blijkt dit ook een advies te zijn. Ook uit het interview met betrekking tot een best practice organisatie, blijkt dat zij dit hebben toegepast om banen te creëren.

Wanneer meerdere banen zijn gecreëerd is het van belang om te zoeken naar kandidaten. Het UWV, ORGANISATIE II en Organisatie III zijn organisaties die hier een bijdrage in kunnen leveren. Niet alleen bij het vinden van kandidaten, maar ook bij het aanbieden van extra begeleiding. De voorbereiding van de komst en de integratie van de arbeidsgehandicapten zijn belangrijk. Uit de theorie is gebleken dat hierbij de volgende aspecten van belang zijn: motieven van de organisatie waarom zij arbeidsgehandicapten in dienst willen nemen; een jobcoach die de arbeidsgehandicapte begeleidt op het werk; regelingen van het UWV, zoals subsidies en voorzieningen; overtuiging vanuit de bedrijfsleiding van de organisatie; match tussen de arbeidsgehandicapte en de functie; relatie met de collega's; aanpassingen op het werk, goed beeld van de handicap bij de organisatie en de visie op verzuim/kwaliteit en productiviteit (Diehl en Stoffelsen, 2008). Uit de praktijk is gebleken dat de jobcoaches inderdaad de extra begeleiding kunnen geven die nodig is. Daarnaast heeft de meerderheid van de arbeidsgehandicapten van Organisatie I ook een interne begeleider. Deze begeleider is (bijna) altijd in de buurt

waardoor vragen snel beantwoord kunnen worden. Ook is gebleken dat de relatie tussen de arbeidsgehandicapten en hun collega's goed is. Organisatie I mist nog de overtuiging vanuit de bedrijfsleiding, want tot nu was er nog weinig verdieping geweest in dit thema. De aspecten die hierboven genoemd zijn, kunnen zeker worden terug gezien in de best practice organisatie en binnen deze organisatie groeit het aantal arbeidsgehandicapten door de jaren heen.

Uit de theorie en praktijk is gebleken dat de arbeidsproductiviteit meestal lager ligt dan bij een werknemer zonder handicap. Wanneer meerdere werknemers met een handicap geplaatst worden op dezelfde functie, kunnen zij met elkaar dezelfde productiviteit halen. Daarnaast wordt deze verminderde productiviteit gecompenseerd door het UWV met behulp van een no-risk polis, loondispensatie en een premiekorting. Ook is uit de theorie gebleken dat de visie op verzuim invloed heeft op de productiviteit. Het gedragsmodel van Falke en Kranenburg (2013) heeft hier een positieve invloed op.

De eindconclusie is dat Organisatie I op dit moment het quotum (5%) niet haalt, maar dat dit wel mogelijk zou moeten zijn. Jobcarving is een goeie manier om meer functies te creëren en het UWV, ORGANISATIE II en/of Organisatie III kunnen helpen met het vinden van kandidaten en met het aanbieden van extra begeleiding. In de praktijk bij Organisatie I zijn de ervaringen van de arbeidsgehandicapten en leidinggevende alleen maar positief en ook binnen de best practice organisatie zijn de ervaringen voor het grootste deel positief.

H8: Discussie

In de discussie wordt met een kritische blik terug gekeken naar het onderzoek en daarnaast wordt aangegeven welk vervolgonderzoek van belang zal zijn.

Het meetinstrument van dit onderzoek was het houden van interviews. Doordat geen gebruik is gemaakt van een enquête, maar juist van een interview, wat doorvragen mogelijk maakte, zijn de resultaten valide. Aangezien de interviewer zelf ook een zichtbare handicap heeft, zou getwijfeld kunnen worden aan de betrouwbaarheid van de antwoorden, omdat de respondenten misschien niet negatief wilde reageren om de interviewer te kwetsen. Vragen als 'hoe kijkt u tegenover werknemers met een handicap bij Organisatie I?' en 'is uw visie veranderd in de loop van de tijd?', kunnen doordat de interviewer een handicap heeft sociaal wenselijk beantwoord zijn. Aan de andere kant zagen de respondenten er oprecht enthousiast uit tijdens de interviews met betrekking tot de ervaringen met en over de arbeidsgehandicapten. Daarnaast kan de handicap van de interviewer ook juist openheid en eerlijkheid opwekken, aangezien de interviewer ondanks haar handicap al verschillende geslaagde ervaringen heeft opgedaan in de praktijk. De interviewer weet hierdoor ook beter wat wel eventuele knelpunten zijn en kon hierop doorvragen. Ook de arbeidsgehandicapten zullen zich vrijer hebben gevoeld met betrekking tot de handicap, omdat zij zagen dat de interviewer ook een handicap had.

Voor het beantwoorden van de deskresearch vragen is gebruik gemaakt van boeken, documenten, media en overige websites. Zoveel mogelijk informatie is verkregen via de websites van de overheid en het UWV. Via de media is geprobeerd om de meest actuele berichten te filteren. Dit is voor een groot gedeelte gelukt, behalve bij de boeken over de integratie van arbeidsgehandicapten. Hierover zijn slechts twee boeken gevonden uit 2003 en 2008. Tijdens het zoeken is gezocht in meerdere bibliotheken, de mediatheek van de Hogeschool Leiden en op meerdere websites, maar actueler dan deze boeken is niet gevonden. Wanneer nieuwe boeken hierover geschreven worden, wordt aangeraden deze boeken te lezen om te kunnen vergelijken met de hierboven beschreven theorieën en om up to date te blijven. Uit de interviews is wel gebleken dat de theorie die beschreven is nog steeds voor een groot deel overeenkomt met de praktijk, bijvoorbeeld het inzetten van een jobcoach, de relatie met collega's en de nodige voorbereiding voor het slagen van de integratie van een arbeidsgehandicapte.

Uiteindelijk is maar met twee arbeidsgehandicapten in plaats van de beoogde vier een interview gehouden. Deze respondenten zijn beide moeilijk lerend (verstandelijk beperkt, n.n.t.s), waardoor zij kritische vragen niet volledig konden beantwoorden. De vragen die van te voren waren bedacht, konden niet allemaal gesteld worden. Van de arbeidsgehandicapten die werkten bij Organisatie I en onder het doelgroepenregister vielen, waren geen werknemers met alleen een lichamelijke handicap. Wanneer dit in de toekomst wel zo zal zijn, wordt aangeraden nog eens met hen ervaringen te delen, omdat zij waarschijnlijke meer bruikbare feedback kunnen geven. Aan de andere kant is gebleken dat de arbeidsgehandicapten heel blij zijn met hun werk en dit is natuurlijk ook een zeer bruikbaar resultaat, aangezien deze resultaten kunnen zorgen voor de motivatie voor Organisatie I om nog meer arbeidsgehandicapten blij te maken met het aanbieden van banen.

Als best practice organisatie is uiteindelijk maar één organisatie gebruikt. Om verschillende redenen is het niet gelukt om meer interviews te houden. Wanneer Organisatie I graag meerdere organisaties als voorbeeld wil gebruiken, wordt aangeraden om hier meer onderzoek naar te doen om de representativiteit te waarborgen met betrekking tot de resultaten van de deelvraag over de best practices. Het lukte niet om een zelfde soort organisatie (grote andere zorginstelling) te gebruiken. Dit zou in de toekomst nog een extra toevoeging kunnen zijn. Ondanks dat hiervoor maar één

organisatie is geïnterviewd, zorgen de resultaten van dit interview voor een duidelijk en concreet beeld van een best practice organisatie op het gebied van het willen en kunnen werken met arbeidsgehandicapten.

Uit de conclusie van dit onderzoek is gebleken dat Organisatie I op dit moment het quotum van 5% niet haalt. De vraag is of dit realistisch gezien überhaupt wel mogelijk is. Uit de media en interviews is gebleken dat op dit moment veel gemeentes niet goed in kaart hebben wie uit de gemeente onder het quotum vallen. Ook de gemeente Leiden heeft hier nog niet goed zicht op. Hierdoor is het sowieso voor Organisatie I al lastig om deze doelgroep te bereiken. Het UWV en ORGANISATIE II hadden/hebben hier wel goed zicht op, maar aangezien de nieuwe 'gevallen' via de gemeentes gaan, wordt de database van deze organisaties in ieder geval niet meer groter. Daarnaast is uit de interviews gebleken dat het stellen van een quotum volgens deze respondenten waarschijnlijk organisaties niet zal gaan motiveren. Zij denken dat belonen een groter positief effect zal hebben. Daarnaast is het stellen van een vast quotum niet eerlijk, omdat dit betekent dat grote organisaties in één keer een veel grotere groep arbeidsgehandicapten moet aannemen dan kleinere organisaties. Dit is één van de redenen waardoor het quotum op dit moment geen vast percentage is. Elke arbeidsgehandicapte heeft weer andere hulp nodig. Uit de resultaten van de interviews komt daarom ook het woord 'maatwerk' vaak naar voren. Het succes van de Participatiewet is voor het grootste deel dus afhankelijk van de wet en regelgeving. In de toekomst moet gaan blijken hoe dit verder gaat uitpakken.

Dit onderzoek had een actueel onderwerp, waardoor in dit onderzoek gepioneerd is. Het was lastig om de doelgroep te bereiken en de resultaten zo recent mogelijk te houden, aangezien constant veranderingen plaatsvinden in de wet en regelgeving. Deze ontwikkelingen zijn gedurende het onderzoek goed in de gaten gehouden en de veranderingen die invloed hadden op dit onderzoek zijn telkens bijgewerkt. Het eindresultaat is de meest recente versie en schetst een duidelijk beeld van de situatie. Dit onderzoek is hierdoor bruikbaar. Daarnaast is de bruikbaarheid hoog, omdat vaak is overlegd tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, waardoor de opdrachtgever regelmatig de mogelijkheid heeft gekregen om feedback te geven. Deze feedback is altijd verwerkt.

H9: Aanbevelingen en implementatieplan

Aan de hand van de bovengenoemde conclusies, kunnen aanbevelingen worden geformuleerd, waardoor aan het einde van dit onderzoek acties in de praktijk kunnen worden verricht. De aanbevelingen zullen verdeeld worden op korte en lange termijn.

9.1 Aanbevelingen op korte termijn

De aanbevelingen op korte termijn bestaan uit een visie en doelstelling creëren en dit vanuit het MT uitstralen, het functiehuis bekijken van top tot down en in gesprek gaan met het UWV en ORGANISATIE II en regelmatig contact met hen blijven houden.

9.1.1 Een visie en doelstelling formuleren en dit vanuit het MT uitstralen

Wanneer Organisatie I zich 100% wil inzetten voor arbeidsgehandicapten is het van belang om hier gezamenlijk een visie over te formuleren met bijbehorende doelstellingen. De manager van PO&O zou dit kunnen formuleren en samen met de Raad van Bestuur en OR kunnen bespreken. Wanneer elk van deze partijen het eens is met de geformuleerde visie en doelstellingen, kan dit zichtbaar worden voor de rest van de organisatie, bijvoorbeeld via het intranet en de mail. Hierdoor zijn de werknemers op de hoogte van het nieuwe beleidspunt en kunnen (vooral) leidinggevendenden hier op inspelen. Wanneer de leidinggevendenden zien dat het MT enthousiast hierover is, worden zij misschien ook wel meer enthousiast.

9.1.2 Functiehuis bekijken van top tot down

Uit het onderzoek is gebleken dat 'jobcarving' een veel gebruikte manier is om banen te creëren voor arbeidsgehandicapten. Hiervoor is het voor zowel Organisatie I als de arbeidsgehandicapten belangrijk om als eerst goed in kaart te hebben welke functies met bijbehorende taken binnen Organisatie I zijn. Wanneer de verschillende functies met bijbehorende taken in kaart zijn gebracht, kan gekeken worden welke taken geschikt zijn voor arbeidsgehandicapten en deze taken kunnen dan in een nieuwe functie bijeen worden gebracht. Een globaal stappenplan hiervoor staat beschreven in hoofdstuk 4.3.1. In het voorbeeld van de best practice organisatie is dit ook op deze manier uitgevoerd. Een bestaande functie is gesplitst in meerdere geschikte taken en daaruit zijn meerdere nieuwe functies gevormd. Op de vraag wie deze actie zou moeten gaan ondernemen, adviseer ik één van de HR Adviseurs van Organisatie I. Deze adviseur zou samen kunnen werken met een professional op het gebied van jobcarving. Een optie is ook om dit proces geheel uit te besteden aan een externe jobcarving professional. De keuze hangt af van de kosten en tijd die Organisatie I hiervoor bereid is te investeren.

9.1.3 In gesprek gaan met UWV en ORGANISATIE II en een structurele samenwerking creëren

Tijdens de interviews met het UWV en ORGANISATIE II is gebleken dat zij een grote bijdrage kunnen leveren aan het proces van in dienst nemen van meer arbeidsgehandicapten. Om deze reden wordt aangeraden snel met deze partijen om de tafel te zitten om te bespreken wat zij Organisatie I kunnen bieden en hoe dit zo snel mogelijk in de praktijk kan worden gebracht. Daarnaast is het belangrijk om een structurele samenwerking te creëren, zodat deze partijen op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen Organisatie I en sneller kunnen handelen wanneer nieuwe vacatures vrij komen. Bij het voorbeeld van de best practice organisatie in hoofdstuk 6.4 kwam bijvoorbeeld naar voren dat zij hun contactpersonen van het UWV een dag hebben uitgenodigd op hun werkvloer om hen meer kennis te laten maken met de organisatie. Op dit moment is weinig tot geen contact tussen Organisatie I en deze partijen. Organisatie I heeft wel contact met een accountmanager van ORGANISATIE II, maar deze accountmanager heeft aangegeven dat dit contact wel actiever zou mogen. Op de vraag wie deze actie zou moeten gaan ondernemen, adviseer ik de PO&O manager, omdat zij op dit moment al contact heeft met ORGANISATIE II. Een tweede persoon zou de Arbo Adviseur van Organisatie I kunnen zijn, omdat dit thema een groot onderdeel is

van haar vakgebied. Daarnaast zou zij goed de PO&O manager kunnen ondersteunen, aangezien de PO&O manager vaak een volle agenda heeft.

9.2 Aanbevelingen op lange termijn

De aanbevelingen op lange termijn bestaan uit de wetten goed in de gaten blijven houden en (blijvend) draagvlak creëren.

9.2.1 De wetten goed in de gaten blijven houden

De afgelopen tijd hebben al veel veranderingen omtrent de Participatiewet plaatsgevonden. Verwacht wordt dat de komende jaren nog meer veranderingen gaan plaatsvinden, aangezien nog veel dingen niet soepel lopen (zoals bij de gemeentes) en werkgevers nu al veel klachten hebben ingediend. Het document 'Kennisdokument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten' heeft ook al meerdere versies gehad. De laatste versie is de versie van februari 2016. Op de vraag wie deze actie zou moeten gaan ondernemen, adviseer ik de Arbo Adviseur, omdat zij vaak informatie hierover binnen krijgt via de mail en post.

9.2.2 (Blijvend) draagvlak creëren

Voor de integratie van arbeidsgehandicapten is het belangrijk dat hun leidinggevenden en collega's open staan voor hun komst, zodat zij zich snel thuis voelen op de afdeling. Hiervoor is het nodig om zo snel mogelijk (blijvend) draagvlak onder de werknemers van Organisatie I te creëren en dat deze draagvlak de komende jaren steeds meer vanzelfsprekender wordt.

– Informatiebijeenkomst voor leidinggevende organiseren

De leidinggevenden zijn de werknemers binnen Organisatie I die ervoor kunnen zorgen dat hun team versterkt wordt met een of meerdere arbeidsgehandicapte werknemer(s), aangezien zij bepalen wie aangenomen wordt voor een vacature. Daarom is het voor het succes extra belangrijk dat zij het nieuwe beleidsstuk kennen, zodat zij dit in de praktijk kunnen brengen. Voor veel leidinggevenden zal dit nieuw zijn en daarom is het fijn voor hen om goed geïnformeerd te worden over wat er allemaal bij komt kijken. Op de vraag wie deze actie zou moeten gaan ondernemen, adviseer ik dat de P&O Adviseurs eerst een informatiebijeenkomst krijgen, georganiseerd door de Arbo Adviseur en zij daarna deze bijeenkomst kunnen herhalen bij de leidinggevenden die vallen onder hen. Hierdoor komt er ook meer contact tussen de adviseurs en leidinggevenden met betrekking tot deze werknemers en kunnen zij ook met hun vragen terecht bij hun P&O Adviseur. Daarnaast zouden deze bijeenkomsten een extra positieve lading krijgen als leidinggevenden die al werknemers met een handicap leidinggeven hun ervaringen komen delen tijdens deze bijeenkomsten.

– Succesverhalen delen

Op dit moment zijn in Nederland veel organisaties bezig met het thema 'de Participatiewet'. Veel organisaties hebben sowieso het quotum niet gehaald en zijn zich daarom aan het verdiepen in de voor- en nadelen. Natuurlijk zijn er ook organisaties waar wel al veel werknemers met een handicap werken. In de media worden op dit moment vaak succesverhalen gedeeld, bijvoorbeeld laatst het verhaal in een UWV blad over een notenboer in Amsterdam die meerdere arbeidsgehandicapten in dienst heeft. Dit soort verhalen zouden gedeeld kunnen worden binnen Organisatie I, zodat de werknemers positiever gaan kijken naar dit thema. Op de vraag wie deze actie zou moeten gaan ondernemen, adviseer ik de Arbo Adviseur. Deze verhalen kunnen gedeeld worden via het intranet van Organisatie I. Hieronder een aantal links over succesverhalen die gedeeld kunnen worden:

- <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/NLWerkt01032016.pdf>
- <https://perspectief.uwv.nl/artikelen/boerenbedrijf-blijkt-prachtige-werkplek-voor-wajongers>

- <http://www.ao-metalektro.nl/instream/instream-best-practices/209-aan-de-slag-met-wajongers-vmi-zette-de-stap>
- **Team overleggen organiseren wanneer een functie is gecreëerd binnen het team/nieuwe werknemers met een arbeidshandicap binnen het team komt werken**

Wanneer een functie is gecreëerd binnen het team/een vacature wordt ingevuld door een arbeidsgehandicapte, wordt aanbevolen een of meerdere team overleggen in te plannen. Tijdens dit teamoverleg kan de leidinggevende informatie geven over het traject dat hoort bij de nieuwe werknemer en daarnaast is gelegenheid voor het stellen van vragen. Als het nodig is kunnen daarna nog individuele gesprekken gevoerd worden. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat werknemers snel bang zijn voor verdringing met hun eigen taken of extra verantwoordelijkheden. Op de vraag wie deze actie zou moeten gaan ondernemen, adviseer ik de leidinggevende van het team.

9.3 Implementatieschema

Hieronder zullen de verschillende aanbeveling in een schema worden gezet waarbij wordt genoteerd wat de activiteiten zijn, wie verantwoordelijk is, wie de uitvoering doet, wat de deadline is en de meetpunten en evaluatiecriteria. Dit schema geeft een globaal beeld van de verschillende aanbevelingen. Ik heb gekozen voor een globaal implementatieplan, omdat ik te weinig kennis heb over de werkwijze/processen binnen Organisatie I om een specifiek schema te maken. Wanneer Organisatie I in de toekomst toch meer behoefte heeft aan een meer specifiekere planning, wordt aanbevolen om onderstaande planning aan te laten vullen door een medewerker van PO&O die wel over deze kennis beschikt.

	Activiteiten	Verantwoordelijk	Uitvoering	Deadline	Meetpunten en evaluatie-criteria
Een visie en doelstelling formuleren en dit vanuit het MT uitstralen	1. Concept visie en doelstelling formuleren t/m eind 2016	PO&O	Manager PO&O	15/07/2016	Concept-versie op papier
	2. Conceptversie bespreken met Raad van Bestuur, Organisatie I beraad en OR	PO&O	Manager PO&O & Raad van Bestuur, Organisatie I beraad & OR	01/08/2016	Overleg tussen manager PO&O, Raad van Bestuur & OR
	3. Definitief toevoegen aan beleid en medewerkers Organisatie I informeren	PO&O en Raad van Bestuur	Manager PO&O	15/08/2016	Toevoeging aan beleid en gedeeld via mail/intranet
Functiehuis bekijken van top tot down	1. Overweging (kosten/tijd/kennis) maken tussen of	PO&O	Manager PO&O	18/07/2016	Definitieve keuze en vervolg gepland

	en/of interne medewerker of externe professional gebruiken 2. Analyse uittypen in een verslag met resultaten over de gecreëerde functies	PO&O	Interne medewerker en/of externe professional	15/09/2016	Analyse-rapport met resultaten
In gesprek met UWV/ORGANISATIE II en een structurele samenwerking creëren	1. Gesprekken plannen met UWV/ORGANISATIE II 2. Gesprek waarin vervolgstappen worden besproken/afspraken over contactmomenten	PO&O PO&O	Manager PO&O en Arbo Adviseur Manager PO&O, Arbo Adviseur, P&O Adviseur, medewerker UWV en medewerker ORGANISATIE II	18/07/2016 30/07/2016	Datum geprikt Notulen gesprek met vervolgstappen
Wetten goed in de gaten blijven houden	1. Elke maand controleren of er nieuwe updates zijn en belangrijke updates communiceren	PO&O	Arbo Adviseur	Aan het einde van elke maand	Herinnering in agenda en belangrijke updates communiceren binnen de PO&O afdeling
Blijvende draagvlak creëren: informatiebijeenkomsten leidinggeven	1. Informatiebijeenkomst organiseren voor afdeling PO&O 2. Plannen informatiebijeenkomst leidinggeven 3. Geven van informatiebijeenkomsten	PO&O PO&O PO&O	Manager PO&O en Arbo Adviseur P&O Adviseurs P&O Adviseurs	Eind 2016 Eind 2016 Eind 2016	Geprikte datum informatiebijeenkomst en gegeven incl. draaiboek en bijlagen Geprikte datum in de agenda Informatiebijeenkomst, notulen en

	leiding-geevenden				uitgedeelde bijlagen met extra informatie
Blijvende draagvlak creëren: succesverhalen delen	1. Verzamelen van succesverhalen 2. Delen van succesverhalen	PO&O PO&O	Arbo Adviseur Arbo Adviseur & P&O Adviseur	Maandelijks Maandelijks	Toevoeging aan archief succesverhalen Plaatsing op intranet
(Blijvend) draagvlak creëren: team-overleggen	1. voorbereiden team-overleggen 2. Teamoverleg	PO&O PO&O	Leidinggevende van het team Leidinggevende van het team	Vooraf start nieuwe medewerker Vooraf start nieuwe medewerker	

Literatuurlijst

Arbeidsrechter. (z.j.). *Van melkert-, ID-banen naar Wet Werk en Bijstand*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van <http://www.arbeidsrechter.nl/melkertbanen-id-banen-werk-werk-en-bijstand>

Betekenis-definitie. (z.j.). Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <http://www.betekenis-definitie.nl/verzorgingsstaat>

Bloemheuvel, E. (2016, 30 april). *'Participatiewet mogelijk in strijd met VN-verdrag; meer onderzoek is nodig'*. [artikel]. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van <http://demonitor.ncrv.nl/werken-met-een-beperking/participatiewet-lijkt-in-strijd-met-vn-verdrag-meer-onderzoek-is-nodig>

Bulkmans, C. & Maarseveen, van A. & Spek, van der K. & Weel, A. (2013). *Dossier Arbeidsgehandicapten [rapport]*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Arbeidsgehandicapten/D_Arbeidsgehandicapten.pdf

CrossOver voor jongeren. (z.j.). *Werken via de sociale werkvoorziening*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van http://www.eigenboontjes.nl/werken/werk_dat_bij_jou_past/werken_via_de_sociale_werkvoorziening

Diehl, P.J. en Stoffelsen, J.M. (2008). *Diversiteit in 100 vragen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Falke, W. en Kranenburg, I. (2013). *De Verzuimgids*. Naarden: Falke & Verbaan Groep.

Grijpstra, D. (2014). *Arbeid in Zorg en Welzijn 2014, integrerend jaarrapport*. Zoetermeer.

HR Kiosk. (2015, 30 november). *Melkertbanen*. Geraadpleegd op 22 februari 2015, van <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsinactiviteit/melkertbanen>

Kröber, H en Dongen, van H. (2003) *Mensen met een handicap en betaalde arbeid*. Soest: Nelissen.

Lammerts, P. (2015, 25 augustus). *Arbeidsgehandicapt*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van <https://www.ensie.nl/paul-lammerts/arbeidsgehandicapt>

Leupen, J. (2016, 23 februari). Soepelere spelregels arbeidsbeperkten. *Financieel Dagblad [artikel]*. Geraadpleegd op 2 maart 2016, van <http://fd.nl/economie-politiek/1140705/klijnsma-versoepelt-spelregels-banenafpraak>

Mens en samenleving. (z.j.). *Het ontstaan van de verzorgingsstaat*. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <http://mens-en-samenleving.info.nl/diversen/15182-het-ontstaan-van-de-verzorgingsstaat.html>

P&O actueel. (2014, 28 juli). *Werkgevers nemen boete Quotumwet voor lief [artikel]*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, van <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2014/7/Werkgevers-nemen-boete-Quotumwet-voor-lief-1560884W/>

P&O actueel. (2015, 6 juli). *Meer banen voor arbeidsgehandicapten [artikel]*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, van <http://www.penoactueel.nl/Home/Algemeen/2015/7/Meer-banen-voor-arbeidsgehandicapten-1787499W/>

PW De Gids. (2010, 16 september). *Wet Rea stopt op 28 december [artikel]*. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <http://pwdegids.nl/artikel/wet-rea-stopt-op-28-december/>

Rijksoverheid. (z.j.). *Participatiewet*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>

Rijksoverheid. (2016, 29 februari). *Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten [rapport]*. Geraadpleegd op 1 maart 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument/kennisdocument-wet-banenafpraak-en-quotumheffing-versie-februari-2016.pdf>

Ruitenbeek, G.M.C. van., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J.N., en Mulders, H.P.G. (z.j.). *Een alternatieve benadering van herontwerp van werk [rapport]*. Geraadpleegd op 19 maart 2016, van https://www.researchgate.net/profile/Fred_Zijlstra/publication/235983103_An_alternative_approach_for_work_redesign_experiences_with_the_method_Inclusive_Redesign_of_Work_Processes/links/00b7d53aa8291a9bb1000000.pdf

Schnabel, P. (2014, 9 juli). *Verzorgingsstaat biedt uitkomst, toen en nu*. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <http://www.socialevraagstukken.nl/verzorgingsstaat-van-noodvoorziening-voor-ouderen-tot-geluksmachine/>

Organisatie I. (2013). *Bewust personeelsbeleid [rapport]*. Leiden: Organisatie I.

Organisatie I. (z.j.). *Jaarverslag 2014*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, van <https://Organisatie I.nl/media/269547/jaarverslag-2014-Organisatie I.pdf>

Organisatie I. (z.j.). *Kerngegevens*. Geraadpleegd op 9 februari 2016, van <https://Organisatie I.nl/content/kerngegevens/>

Organisatie I (2015). *Memo: Gevolgen Wet banen afspraak en quotum arbeidsbeperkten. [rapport]*. Leiden: Organisatie I.

Organisatie I. (2010). *HRM strategie Organisatie I 2009-2013 [rapport]*. Leiden: Organisatie I.

Organisatie I. (2013). *Stralen met Topzorg, strategie 2013-2015 [rapport]*. Leiden: Organisatie I.

UWV. (z.j.). *Wat is het doelgroepregister?* Geraadpleegd op 17 februari 2016, van <http://www.uwv.nl/werkgevers/Images/wat-is-het-doelgroepregister.pdf>

UWV. (2016). *De banenafpraak*. NLWerkt, 2016(1), 16-17.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor hoger onderwijs*. Den Haag: Boom uitgeverij.

Werkgevers Servicepunt Rijnmond. (z.j.). *2015: Participatiewet*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van http://wsprijnmond.nl/voor-werkgevers/2015-participatiewet/?gclid=CL6gkIzC_MoCFbMK0wodkE4Nnw

Werkgeverslijn. (z.j.). *Mensen met een Wiw- of ID-baan*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, van <http://werkgeverslijn.nl/thema/mensen-met-een-wiw-id-baan>

Werkplein Baanzicht. (z.j.). *Afspraakbanen*. Geraadpleegd op 19 maart 2016, van <https://www.werkpleinbaanzicht.nl/ik-zoek-personeel/afsprakenbanen>

Wet op de (re)integratie arbeidsgehandicapten (Wet REA). (z.j.). *Wet REA*. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <http://www.st-ab.nl/wetrea.htm>

Working Progress. (2015). *Wat is jobcarving en hoe werkt het?*. Geraadpleegd op 19 maart 2016, van <http://www.workingprogress.nu/strategie-en-arbeid/49-opinie/9-wat-is-jobcarving-en-hoe-werkt-het>