

Welke stappen moeten er nog worden gezet?

Werken met arbeidsbeperkten binnen de Werkorganisatie Duivenvoorde.



Sanne Waasdorp
Donderdag 1 juni 2017
Werkorganisatie Duivenvoorde
Versie 3

Afstudeeronderzoek

Iedereen een kans binnen
werkorganisatie Duivenvoorde

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de invoering van
de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten binnen
werkorganisatie Duivenvoorde.



Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	3.0
Auteur:	Sanne Waasdorp
Studentnummer:	s1070399
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Studiejaar	2016-2017
Module:	HRHt14
Begeleider:	Marisol Croes
Organisatie:	Werkorganisatie Duivenvoorde
Organisatie begeleider:	Michelle Bolderman
Datum:	1 juni 2017
Plaats van inleveren:	Leiden

Managementsamenvatting

In 2013 is er een sociaal akkoord gesloten tussen het kabinet en de werkgevers en werknemers vakbonden met als doel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt makkelijker naar een baan te begeleiden. Om dit akkoord richting te geven is er een wet opgesteld genaamd: Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Deze wet stelt dat er in 2026 in totaal 125.000 arbeidsbeperkten in dienst moeten zijn binnen een organisatie. Dit is onderverdeeld in 25.000 arbeidsbeperkten bij de overheid en 100.000 arbeidsbeperkten bij de marktsector.

Werkorganisatie Duivenvoorde werkt op het moment al veel gedetacheerde medewerkers via sociale werkbedrijven, maar heeft nog geen arbeidsbeperkten in dienst. Om aan de banenafpraak te voldoen is dit echter wel noodzakelijk. Dit sociaal akkoord is omgezet in een wet te weten: Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten'. In de wet ligt vastgelegd wie er onder de doelgroep van de banenafpraak valt en wie niet, maar ook wat de gevolgen zijn als werkgevers niet aan de eisen voldoen. De werkorganisatie Duivenvoorde wist zich geen raad met deze wet en heeft er daarom onderzoek naar laten uitvoeren. De volgende vraag stond tijdens dit onderzoek centraal: **'Welke stappen moet de werkorganisatie Duivenvoorde zetten om te voldoen aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten?'**

Om deze vraag te onderzoeken is er gekeken naar theoretische onderbouwing. Hierbij bleken de theorieën van Borghouts & Freese (2016), Huvenaars (2016) en Expertisecentrum voor Inclusieve Arbeidsorganisaties (2016) gericht op de implementatie van deze wetgeving. Borghouts & Freese (2016) scheppen een kader waaraan organisaties moeten voldoen om succesvol de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten te kunnen invoeren. Het Expertisecentrum voor Inclusieve Arbeidsorganisaties (2016) en Huvenaars hebben zich meer toegespitst op mogelijke constructies voor het in dienst nemen van arbeidsbeperkten.

De gemeente Pijnacker-Nootdorp en Zoetermeer geven in de interviews aan dat het van groot belang is dat iemand goed begeleid wordt en dat er rekening gehouden moet worden met de soort beperking van iemand en de vaardigheden. De Zijl Bedrijven beaamt dit als sociaal werkbedrijf zijnde, iedere beperking is anders en daarbij ook ieders persoonlijkheid. De Hogeschool Leiden gaf aan in het interview dat zij veel banen hebben gecreëerd voor arbeidsbeperkte medewerkers, zo hebben zij nu een aantal arbeidsbeperkten in dienst en zijn zij een voorbeeld voor bedrijven. Ze hebben hiervoor wel eerst voor een werkgroep binnen de organisatie gezorgd en draagvlak bij de medewerkers.

Vervolgens zijn er ook interviews afgenomen met teamleiders binnen de werkorganisatie Duivenvoorde en soortgelijke organisaties. Uit de interviews met teamleiders bleek dat de werkdruk op het moment te hoog is om daarnaast nog iemand uit de banenafpraak doelgroep aan te nemen. Verder gaven zij aan wel open te staan voor iemand uit de doelgroep, als er voldoende tijd voor is. Het onderzoek van Bezemer, Kuiper en Schubad (2016) onderstreept de hoge werkdruk binnen de werkorganisatie, maar ook dat een deel van de medewerkers een *bore-out* ervaren.

Binnen de werkorganisatie is er een werkgroep opgericht voor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Het doel van de werkgroep was het implementeren van de wet binnen de organisatie, maar eerst te onderzoeken wat de wet inhield. Binnen de werkgroep is een en ander gedaan, zo zijn er informatiebrieven naar de beide gemeenteraden gestuurd maar ook is er een intensievere samenwerking met het werkgeversservicepunt. Daarnaast is er vanuit de werkgroep ook een kennismaking met de doelgroep geweest voor teamleiders binnen de werkorganisatie. Daarnaast heeft de Hogeschool Leiden een workshop verzorgd over het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking voor medewerkers die dat wilden.

Er kan dus worden geconcludeerd dat de werkorganisatie Duivenvoorde nog de nodige stappen moet zetten om de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten te implementeren. Eerst moet de organisatie weer stabiel worden in de zin van financiën en medewerkers. Dit is ook een van de randvoorwaarden die de theorie van Borghouts en Freese (2016) vraagt voor succesvolle implementatie. De beide gemeenten moeten eerst weer financieel gezond worden en de werkdruk van het ambtenarenapparaat aanpakken. Aangezien dit een proces is voor twee besturen en een ambtenarenapparaat is de verwachting dat dit niet op heel korte termijn veranderd zal zijn.

Wanneer er weer rust is binnen de werkorganisatie Duivenvoorde en haar besturen zal er gekeken kunnen worden naar de implementatie van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. Daarbij moet wel gezegd worden dat er het beste tegen die tijd een nieuw onderzoek gedaan moet worden voor onder andere het Juridisch kader en de situatieschets. Mochten er veel veranderingen in de wet zijn, kan het ook verstandig zijn om het Theoretisch kader nogmaals te onderzoeken, wellicht zijn er tegen die tijd andere bevindingen over de implementatie van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten.

Voorwoord

Om deze scriptie te schrijven heb ik veel hulp gehad van de volgende mensen die ik een extra woord van dank wil toekennen.

Ten eerste Michelle Bolderman mijn organisatiebegeleidster, omdat zij bleef geloven dat het goed zou komen, continu meedacht en mij aan het denken zette om kritisch te blijven. Ook voor het vertrouwen en de vrijheid die zij gaf in het proces. Zelfs toen ik niet meer bij de organisatie werkzaam was bleef zij informeren en vragen of ze input kon leveren.

Ten tweede Marisol Croes, mijn begeleidster vanuit school. Bedankt voor alles, dat is denk ik nog een understatement. Maar zonder jou was ik allang gestopt.

Ten derde nog Ghislaine van Engelen en Jennifer Klatt, voor de peptalks gedurende de afgelopen anderhalf jaar en jullie gedeelde smart.

Verder wil ik, zonder iemand te kort te doen, het team P&O van de werkorganisatie bedanken voor de fijne (en gezellige) samenwerking en interesse die jullie altijd hebben getoond. Daarnaast bedank ik ook de andere medewerkers van de werkorganisatie voor het meewerken aan mijn scriptie.

Natuurlijk bedank ik via deze weg ook alle andere mensen in mijn omgeving die op enige manier hebben bijgedragen en mee geleefd hebben met mijn scriptie.

Sanne Waasdorp,
27 mei 2017.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	2
Voorwoord	4
1. Inleiding.....	8
2. Situatieschets	9
2.1.Organisatie	9
2.2. De context voor de werkorganisatie tijdens de invoering van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten	11
2.3 Invoering Participatiewet	13
3. Probleemformulering	15
3.1 Aanleiding	15
Doelstelling	15
Hoofdvraag	15
Deelvragen	15
4. Juridisch kader.....	16
4.1 Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten	16
4.1.1 Doelstelling Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten	16
4.3 Verschil Banenafspraken en quotum	17
De verschillen tussen de Banenafspraken en de quotum is in essentie dat... ..	17
4.1.2 Doelgroep van het doelgroepregister Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten	17
4.1.3 Arbeidsbeperkten die buiten de wetgeving vallen	18
4.1.4 Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV)	18
4.1.5 Werkgever.....	18
4.1.6 Het meetellen voor de banenafspraken & quotum arbeidsbeperkten	18
4.1.7 Verloning van arbeidsbeperkten volgens de wet- en regelgeving	19
4.2 Werkervaringsplekken	20
4.2.1 Definitie werkervaringsplekken	20
4.2.2 Werkervaringsplekken regelgeving.....	20
4.3 Deelconclusie.....	21
5. Theoretisch kader	21
5.1 Implementatie van wetten binnen organisatie.....	21
5.2 Welke factoren zijn van invloed op het implementeren van de banenafspraken?	23
5.3 Welke constructies zijn mogelijk?	23
5.4.1 Randvoorwaarden voor IHW-methode.....	25
5.5 Conceptueel model	26
5.6 Deelconclusie.....	27
6. Methodiek	28
6.1 Onderzoekontwerp	28
6.2 Vooronderzoek.....	28
6.3 Juridisch onderzoek	29
6.4 Literatuuronderzoek	29
6.5 Fieldresearch	29
6.6 Verantwoording steekproef.....	30

6.7 Procedure en analyse.....	31
7. Resultaten	31
Beantwoording deelvragen	31
Dominante coalitie	33
Affiniteit met de doelgroep	33
8. Conclusie	38
9. Discussie	39
9.1 Betrouwbaarheid	39
9.2 Validiteit	40
9.3 Bruikbaarheid	40
9.4 De organisatie op dit moment	41
9.5 Vervolgonderzoek.....	41
9.6 Leerpunten als HR-professional	42
10. Aanbevelingen	42
Korte termijn	42
Financieel	42
Strategische personeelsplanning	43
Werkgeversservicepunt	43
Lange termijn.....	43
Literatuurlijst	44
Boeken	44
Ongepubliceerde bronnen	44
Rapporten	44
Tijdschriften	45
Websites.....	45
11. Bijlagen	47
11.1 Interview verslagen	47
11.1.1 Gemeente Pijnacker- Nootdorp	47
11.1.2 Gemeente Zoetermeer.....	48
11.1.3 Hogeschool Leiden	49
11.1.4 De Zijl Bedrijven (DZB).....	52
11.1.5 Adviseur Callcenter	53
11.1.6 Teamleider Post & Archief	54
11.1.7 Teamleider Reiniging en Inzameling	55
11.1.8 Teamleider Facilitaire Zaken	56
11.1.9 Gemeentesecretaris Wassenaar	57
11.1.10 Maatschappelijk werkers	58
11.1.11 Werkervaringsplaatsnemer werkorganisatie Duivenvoorde	59
11.2 Stakeholder analyse Werkorganisatie Duivenvoorde.....	60
11.3 Analyseschema's	61
11.3.1Analyseschema aanpak van soort gelijke organisaties.	61
11.3.2 Analyse schema interviews leidinggevende verschillende teams binnen werkorganisatie	63
11.4 Factsheet indienstnemen arbeidsbeperkten.....	65
11.5 Beoogde functies voor arbeidsbeperkten	68
11.6 Topicguides interviews	69
11.6.1 TOPIC GUIDE GEMEENTESecretaris 23-02-2016.....	69
11.6.2 INTERVIEW VRAGEN AFDELING MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING.....	70

11.6.3 TOPIC GUIDE INTERVIEWS GEMEENTE ZOETERMEER/ PIJNACKER-NOOTDORP / HOGESCHOOL LEIDEN.....	71
11.6.4 Topicguide teamleiders kansen arbeidsbeperkten	73

1. Inleiding

"In Nederland spelen kinderen weleens het geheugenspel genaamd 'Ik ga op reis en ik neem mee'. De bedoeling van dit spel is dat je om de beurt deze zin herhaalt en er steeds een item bijdoet. Zonnebrandcrème bijvoorbeeld. Of een goed boek. Hoe langer de lijst, en dus hoe voller de koffer, hoe moeilijker het spel. Degene die een voorwerp vergeet op te noemen, verliest. Een goedgevulde koffer is natuurlijk leuk op reis. Maar ik neem liever goed gezelschap mee. In de reis naar de toekomst gaat het er niet zozeer om dat we zoveel mogelijk spullen meenemen, maar zoveel mogelijk mensen. Ik wil reizen naar een samenleving met kansen voor iedereen. Een samenleving waarin iedereen van welvaart profiteert. Met groei voor en door ons allemaal. Dat is de all-inclusive bestemming waar ik naar toe wil. Laten we vandaag onze reisplannen vormgeven." Dit waren de woorden van Jetta Klijnsma op 31 maart 2016 bij 'Annual convention for Inclusive growth' (Rijksoverheid, 2016). Klijnsma zet zich als Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in voor banen voor arbeidsbeperkten en mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Om haar wens waar te maken heeft Klijnsma een sociaal akkoord ingezet. Dit sociaal akkoord is een navolging van een overleg tussen het Kabinet (geleid door Jetta Klijnsma), werkgevers, en werknemers die vertegenwoordigd waren door vakbonden). In dit akkoord zijn afspraken gemaakt om de werkloosheid en groeiende armoede tegen te gaan. Hierbij is opgenomen dat ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in verband met een arbeidsbeperking aan een baan geholpen moeten worden. In dit sociaal akkoord wordt gesproken over baangarantie. Deze baangarantie zal later in de wet worden opgenomen als een wet banenafpraak en een quotum voor arbeidsbeperkten. Deze baangarantie is onderdeel van de participatiewet. De participatiewet vervangt een groot deel van de wet financiering sociale verzekeringen (samenvoordeklant.nl, 2013).

In het sociaal akkoord wordt gesproken over een aantal thema's, zoals 'een reactie op opgelopen werkloosheid', 'iedereen doet mee: het werkbedrijf', 'van werk naar werk' en 'naar een toekomstbestendig pensioenstelsel' (Rijksoverheid, 2013). Het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt in dit akkoord aangehaald. Hier is in opgenomen hoeveel banen er gecreëerd moeten zijn in 2026. In 2026 wordt er van de marktsector verwacht dat zij 100.000 mensen met een beperking in dienst hebben en van de overheid wordt er in 2023 verwacht dat zij 25.000 arbeidsbeperkten in dienst hebben.

Onder het kopje 'iedereen doet mee: het werkbedrijf' in het sociaal akkoord wordt gesproken over de infrastructuur, WAJONG, beschut werk, loonkostensubsidie en baangarantie. Deze onderwerpen zijn voor dit onderzoek van groot belang, omdat ze veranderingen met zich meebrengen voor organisaties met meer dan 25 medewerkers.

Werkorganisatie Duivenvoorde zijn samenwerkende ambtenaren van de gemeenten Voorschoten en Wassenaar. De werkorganisatie is ondersteunend aan beide gemeenten en valt onder de overheid. De werkorganisatie zal dus mee moeten helpen aan het behalen van de 25.000 arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten, in de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten is opgenomen hoeveel arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten er gecreëerd moeten zijn per jaar per sector (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2015).

Op 11 maart 2016 werd er door de Rijksoverheid een rapport van de overheidssector uitgebracht met zorgwekkende cijfers die dateren uit 2015. Spigt stelde in dit rapport dat hij signaleerde dat de overheid achterloopt met het creëren van banen voor arbeidsbeperkten. Dit signaal kwam na de opgestelde coalitieprogramma's van de gemeenten Voorschoten en Wassenaar, maar legt wel enige druk op overheidsinstellingen zoals de gemeenten. De werkorganisatie zal dus aan de slag moeten met de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Als zij dit niet doen,

volgt er een boete vanuit de overheid per niet vervulde arbeidsplaats voor arbeidsbeperkten.

Binnen de werkorganisatie is nog niet veel aandacht geweest voor de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten, vandaar dit onderzoek. De hoofdvraag die beantwoord zal worden is: **'Welke stappen moet de WODV zetten om te voldoen aan de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten?'**

De doelstelling van het onderzoek is: 'Implementatie van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten om te voldoen aan de Wet en de coalitieprogramma's van beide gemeenten voor 2018.'

In de komende hoofdstukken wordt verder onderzoek gedaan naar de manier voor de werkorganisatie Duivenvoorde om met de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten aan de slag te gaan. Te beginnen met de situatieschets, hierin wordt de huidige situatie van de werkorganisatie beschreven. Wat voor organisatie het is, de missie en visie maar ook de context binnen de organisatie. Vervolgens wordt het probleem geformuleerd in het hoofdstuk probleemformulering. Met welk probleem gaat de onderzoeker aan de slag en wat komt daar allemaal bij kijken.

Omdat het om de invoer van een wet gaat kan een juridisch kader niet ontbreken. In dit juridisch kader wordt de wet uitgelegd en de randvoorwaarden daarvan.

Om de bij de probleemformulering geformuleerde deelvragen en hoofdvragen te beantwoorden, volgt een theoretisch kader. Hier worden deelvragen beantwoord met theoretische onderbouwing. Daarna volgt een hoofdstuk organisatorisch, hierin wordt benoemd wat er al is gedaan met de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten binnen de werkorganisatie om vervolgens verder te gaan met de resultaten die zijn gevonden in de fieldresearch en worden daarmee de overige deelvragen beantwoord. Met de beantwoording van alle deelvragen kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: 'Welke stappen moet de WODV zetten om te voldoen aan de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten?' Deze hoofdvraag zal worden beantwoord in de conclusie. Als laatste zal de onderzoeker in een discussie de ervaringen delen tijdens het onderzoek maar ook de betrouwbaarheid van het onderzoek zal hierin behandeld worden.

2. Situatieschets

De situatieschets geeft inzicht in de huidige situatie van de werkorganisatie Duivenvoorde en haar omgeving.

2.1. Organisatie

Werkorganisatie Duivenvoorde (WODV) is in 2013 tot stand gekomen en is een ambtelijke samenvoeging van de ambtenaren van de gemeente Wassenaar en de gemeente Voorschoten. De werkorganisatie is ontstaan nadat de gemeenteraden van beide gemeenten besloten dat een ambtelijke samenvoeging kon leiden tot een kwaliteitsslag, een sterkere organisatie die beter en goedkoper kon werken.

De naam van de WODV is afgeleid van landgoed Duivenvoorde dat op de grens van beide gemeenten is gelegen en de beide gemeenten verbindt (Intranet werkorganisatie Duivenvoorde, 2012). De werkorganisatie telt 355 FTE, verdeeld over 405 medewerkers. Dit is exclusief burgemeesters, wethouders, raadsleden, griffies en ingehuurd personeel van beide gemeenten. De gemeenteraden hebben besloten dat beide gemeenten zelfstandig blijven, dus van een bestuurlijke samenvoeging is geen sprake. Dit betekent voor de werkorganisatie dat ze te maken hebben met twee verschillende gemeenteraden en ook twee verschillende politieke agenda's (M. Bolderman, persoonlijke communicatie, maart 2016). De gemiddelde leeftijd van de werkorganisatie is 48,3 (Persmaster, 2016), met een verdeling man/vrouw van 54% om 46%.

De gemeenteraden hebben voor de ambtelijke samenvoeging besloten dat beide gemeenten zelfstandig blijven, dus van een bestuurlijke samenvoeging is geen sprake. Dit betekent voor de werkorganisatie dat ze te maken hebben met twee verschillende gemeenteraden en ook twee verschillende politieke agenda's (M. Bolderman, persoonlijke communicatie, maart 2016). Op het moment is er echter grote kans op een fusie van de gemeenten. Dit komt door de aanstelling van een waarnemend burgemeester in beide gemeenten en de uitspraken die zij daarbij doen (Intranet werkorganisatie Duivenvoorde, 2017). De werkorganisatie is op dit moment nog een ambtenarenapparaat dat werkzaam is voor beiden gemeenten. Zij houden zich bezig met de verschillende gemeentezaken. Dit zijn: burgerzaken, ruimte en bereikbaarheid, milieu en duurzaamheid, leefomgeving, veiligheid en openbare orde, jeugd en onderwijs, hulp aan huis, werk en inkomen, lokale economie en sport (degemeente.nl, 2015).

Missie en visie van de werkorganisatie

De missie van de werkorganisatie dateert uit de tijd van het samenvoegen van de twee organisaties. In het boekje 'Waar de paauf de parel ontmoet' uitgevoerd door Yardmen in opdracht van Werkorganisatie Duivenvoorde in 2012 wordt de missie nader bekeken door medewerkers van (toen nog) beide gemeenten. De missie bestaat uit vier kernwaarden. Dit zijn: Sterk, Professioneel, Ambitieuw en Dienstverlenend.

Sterk → 'Je weet waar je het over hebt en staat voor wat je vindt. Dat straalt je ook uit, zelfbewust. Maar je staart je niet blind op je eigen gelijk. Je staat open voor kritiek en bent ook kritisch op jezelf. En ook al moet het tegen de stroom in, je toont daadkracht en neemt initiatief' (Yardmen, 2012).

Professioneel → 'Professioneel heeft natuurlijk met inhoud te maken. Je bent deskundig, verstaat je vak. Maar je kijkt ook verder dan je eigen neus lang is. Je denkt integraal en bent je bewust van de omgeving. Je zoekt oplossingen en staat voor je keuze' (Yardmen, 2012).

Ambitieuw → 'Je wordt gedreven door het idee dat het altijd nog net iets beter kan. Je neemt in ieder geval geen genoegen met een zesje. Je ambitie werkt aanstekelijk, je weet mensen te binden en mee te nemen' (Yardmen, 2012).

Dienstverlenend → 'Je hebt een open houding en bent makkelijk benaderbaar. Je kunt je goed inleven in de vraag en gaat altijd voor het vinden van een oplossing. Je bent helder over de mogelijk- en onmogelijkheden, en komt altijd je belofte na' (Yardmen, 2012).

De visie is sinds 2015 herschreven, aan de hand van de eerdergenoemde kernwaarden uit 2012. De visie, zoals deze staat beschreven in het concernplan werkorganisatie Duivenvoorde 2015-2018, is als volgt:

- Een compacte en flexibele organisatie die toekomstbestendig, wendbaar en professioneel is
- Een kritische organisatie die zich afvraagt waarom we dingen doen en welke - meerwaarde we daarmee creëren.
- Een professionele organisatie die haar vaste taken zo goed mogelijk uitvoert
- Een organisatie die intrinsieke motivatie van medewerkers aanspreekt om bevologenheid vasthouden
- Een lerende organisatie die verbeteren en daarvan leren centraal stelt

Het is de bedoeling dat medio 2017 een nieuwe missie en visie voor de werkorganisatie gepresenteerd kunnen worden (A. de Graaf, persoonlijke communicatie, december 2016). Op dit moment is daar nog niets over bekend voor het personeel.

2.2. De context voor de werkorganisatie tijdens de invoering van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten

De organisatie is aangesteld om te voldoen aan de taakstelling voor Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. De marktsector moeten in 2026 100.000 banen voor arbeidsbeperkten hebben gecreëerd, de overheidssector in 2023 25.000 banen. De WODV valt hierbij onder de overheid. Als wordt uitgegaan van de 5% van de organisatie, de vuistregel zoals deze is gecommuniceerd door de Vereniging Nederlandse Gemeenten (2015), dan moet de WODV ongeveer 20 fte arbeidsbeperkten in dienst nemen. In verband met de wetgeving en tijdsgebrek is hier door de WODV nog onvoldoende aandacht aan besteed.

Het is voor de werkorganisatie belangrijk dat ze nadenken waar ze arbeidsbeperkten zullen plaatsen. Denken ze aan tijdelijke klussen of willen ze de arbeidsbeperkten een duurzame loopbaan bezorgen? Daarbij zal ook gekeken moeten worden naar het niveau van het werk. Schoonmakers zullen bijvoorbeeld altijd nodig zijn, maar is een bode ook altijd nodig? Er zijn binnen de werkorganisatie verschillende groepen arbeidsbeperkten werkzaam. Zo wordt de Maregroep ingehuurd voor de schoonmaak van het gemeentekantoor in Wassenaar, DZB voor de schoonmaak van het gemeentekantoor Voorschoten en op de gemeentewerf in Voorschoten (intranet, 2016). Daarnaast worden in de reiniging medewerkers van de Maregroep ingehuurd om werkzaamheden te verrichten zoals het verwijderen van karkassen in één van de gemeenten (L. Oomen, persoonlijke communicatie, februari 2016). Verder zijn er volgens het UWV-doelgroepregister twee arbeidsbeperkten in vaste dienst bij de werkorganisatie.

Door de ambtelijke samenvoeging van de werkorganisatie zijn zij afhankelijk van twee verschillende politieke agenda's van de gemeenteraden en college van burgemeester & wethouders, maar ook twee leef gemeenten (klanten). Juridisch gezien is elke gemeente verantwoordelijk voor de eigen gemeente(zaken). Daarbij komt dat door de invoering van Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten de gemeenten in de coalitieprogramma's hier iets over moeten opnemen om als voorbeeldgemeente te dienen (Kleinsma, 2015).

In het coalitieprogramma van de gemeente Voorschoten staat het volgende genoemd over de arbeidsparticipatie:

*'De coalitie wil blijven werken aan een goede doorstroming van mensen uit een uitkering naar een baan. De aanstaande Participatiewet speelt hierbij een belangrijke rol. De coalitie wil de bestaande, constructieve, overleggen die de gemeente voert met ondernemers behouden en uitbreiden. De coalitie heeft er aandacht voor dat bij lokale werkgelegenheid ook Voorschotense werkzoekenden kunnen profiteren. Deregulering speelt hierbij ook een rol: de coalitie wil dat werkgevers zo makkelijk mogelijk mensen in dienst kunnen nemen. Ook wil de coalitie onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben werkervaring op te laten doen bij Voorschotense bedrijven, organisaties en ook de gemeente om deze afstand te verkleinen.
(Coalitieakkoord Voorschoten, 2014, p 3).'*

Het coalitieprogramma van Wassenaar zegt het volgende over het werken met arbeidsbeperkten:

'Uiteraard dient de gemeente daarbij het goede voorbeeld te geven. We maken ons in het bestuur van onze Werkorganisatie hard voor een personeelsbestand dat in 2018 voor minimaal 5% bestaat uit mensen met een arbeidsbeperking. Bij aanbestedingen besteedt de gemeente aandacht aan leer-werkplekken (social return on investment).'

(Coalitieakkoord Wassenaar, 2014, p4).'

De gemeenteraad van de gemeente Voorschoten spreekt dus uit dat zij voor iedere uitkeringsgerechtigde goede doorstroming naar een baan wil bereiken. Dit willen zij doen door middel van het behouden van de vele contacten met werkgevers. De gemeente wil onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de afstand tot de arbeidsmarkt zo veel mogelijk te beperken binnen Voorschotense bedrijven, organisaties en binnen de gemeente. De gemeente Wassenaar spreekt uit dat minstens 5% van het personeelsbestand van de werkorganisatie een arbeidsbeperking heeft. Ook zullen zij kijken naar leer- werkplekken en zich hier actief voor inzetten.

Door te werken voor verschillende opdrachtgevers, zal het invoeren van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten wellicht moeilijker zijn dan bij andere gemeenten. In feite heeft de werkorganisatie drie opdrachtgevers: gemeente Wassenaar, gemeente Voorschoten en de directie van de werkorganisatie. Uit de coalitieprogramma's blijkt al dat de beide gemeenten niet op één lijn zitten wat betreft de Participatiewet waar de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten onderdeel van is. Wassenaar heeft expliciet uitgesproken 5% van het personeelsbestand te laten bestaan uit arbeidsbeperkten, terwijl Voorschoten zich afvraagt welke mogelijkheden er zijn. Volgens de gemeentesecretaris van Wassenaar (tevens directrice) is de zorg van de werkorganisatie juist de kosten die deze invoering met zich meebrengt (H. Oppatja, persoonlijke communicatie december 2016).

Op het moment van schrijven staat Voorschoten onder curatele bij de provincie Zuid-Holland. Om deze reden speelt het financiële aspect een nog grotere rol. Alle uitgaven die de gemeente Voorschoten doet, moeten worden voorgelegd aan de provincie (Intranet werkorganisatie, 2017). Binnen de organisatie wordt formatiegericht gestuurd en volgens (welke?) leidinggevende is er daarom geen plaats voor arbeidsbeperkten (A. Pelt, persoonlijke communicatie september 2016). Leidinggevend willen snel een vacature opgevuld hebben door iemand met veel ervaring en die snel ingewerkt is.

Verder blijkt volgens onderzoeken binnen de werkorganisatie dat het werken voor twee besturen zwaarder is dan vooraf werd gedacht. Er wordt gesproken van 'urgentieterror' vanuit beide besturen, wat inhoudt? dat medewerkers niet op hun talenten worden ingezet. Volgens onderzoeksbureau Bezemer, Kuiper & Schubad (2016) wordt er daardoor al gesproken over devitalisering, maar ook over een hoge werkdruk. Verder is er volgens dit onderzoek een 'angstcultuur' ontstaan in de loop van de jaren, maar is er geen sprake van een onveilig werkklimaat. De uitkomst van deze onderzoeken kunnen een invloed hebben op de invoering van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Als er veel werkdruk wordt ervaren, is er een kans dat men zich niet durft vast te leggen aan het begeleiden van een arbeidsbeperkte. Ook de angstcultuur kan hier invloed op hebben. Nieuwe medewerkers wil je het liefst zo goed als mogelijk een veilige omgeving bieden, maar als er vooraf al sprake is van een angstcultuur zal dit een obstakel kunnen vormen.

2.3 Invoering Participatiewet

Voor beide gemeenten geldt de invoering van de Participatiewet. Deze wet brengt voor gemeenten meer met zich mee dan het in dienst nemen van arbeidsbeperkten. Gemeenten moeten namelijk zorgen voor beschutte werkplekken binnen de gemeenten waar arbeidsbeperkten aan de slag kunnen. Een beschutte werkplek is een werkplek voor arbeidsbeperkten die niet kunnen werken op een gewone werkplaats, omdat zij aanpassingen nodig hebben. Gemeenten moeten ervoor zorgen dat deze arbeidsbeperkten aan het werk kunnen met de aanpassingen. Dit kan bij de gemeente zijn maar ook bij andere werkgevers in opdracht van de gemeente (Rijksoverheid, 2015).

Toen er door de regering besloten werd dat de uitkeringen anders ingedeeld moesten worden en meer mensen aan het werk geholpen moesten worden, zijn er regionale werkgevers servicepunten¹ (WSP) aangesteld. Deze servicepunten moeten werkgevers ondersteunen in het aannemen van arbeidsbeperkten en arbeidsbeperkten ondersteunen in het vinden van werk. Het WSP is een samenwerking tussen gemeenten en UWV. WODV valt onder de regionale arbeidsmarkt regio Zuid-Holland centraal samen met de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp, Lansingerland, Voorschoten en Wassenaar. Daarin is een splitsing gemaakt, waardoor de werkorganisatie een WSP heeft met Leidschendam-Voorburg. Dit servicepunt wordt bekostigd door de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Wassenaar en Voorschoten. Het WSP valt onder de afdeling werk en inkomen van de drie gemeenten. Per arbeidsmarktregio zijn er verschillende middelen beschikbaar gesteld om arbeidsbeperkten aan werk te helpen en het voor werkgevers dus aantrekkelijker te maken².

Binnen de WODV is een werkgroep opgesteld om deze invoering te versoepelen voor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten als werkgever zijnde. In het hoofdstuk 'Organisatorisch' kunt u hier meer over lezen.

Ook voor de P&O-afdeling heeft het invoeren van deze wet gevolgen. Zij zijn verantwoordelijk voor het aantrekken van arbeidsbeperkten en de juiste implementatie van de wetgeving binnen de organisatie, zodat de WODV geen boete krijgt. Er is binnen de werkorganisatie al een werkgroep opgericht die zich bezig houdt met de invoering van de wet.

Om arbeidsbeperkten in dienst te nemen binnen de werkorganisatie zelf zal gekeken moeten worden naar de behoeften van de arbeidsbeperkten. Welke aanpassingen zal dit meebrengen voor het team of de afdeling waar de arbeidsbeperkte geplaatst zal worden? En: moet er begeleiding plaats vinden dus is er meer belasting in het team voor de reguliere medewerkers?

2.4 Stand van zaken

Het implementeren van de wetgeving binnen de WODV is complex. Wanneer arbeidsbeperkten komen werken binnen de WODV zorgt dit voor een vinkje in het coalitieprogramma van beiden gemeenten. De besturen kunnen dan aangeven dat op dit vlak het punt is afgerond of aan wordt gewerkt. Voor medewerkers kan de WODV kan extra ondersteuning zorgen voor afname van werkdruk, maar eventueel ook voor extra begeleidingsdruk afhankelijk van de arbeidsbeperking. Daarnaast zijn de coalitieprogramma's wel zo ingericht dat de WODV arbeidsbeperkten in dienst zal moeten nemen. Echter is op het moment van schrijven (februari 2017) de financiële situatie niet toereikend om hier prioriteit aan te kunnen stellen. Voorschoten staat onder curatele en ook Wassenaar balanceert op de rand van onder toezicht stellen of niet (A. Pelt, persoonlijke communicatie, februari 2017). Wassenaar wil minimaal 5% van het personeelsbestand laten bestaan uit mensen met een arbeidshandicap, waar Voorschoten graag wil onderzoeken of de gemeente iets kan bijdragen voor deze mensen. Het lijkt er dus op dat Wassenaar meer noodzaak ziet in het realiseren van deze banenafpraak dan

¹ Nader ook wel te noemen WSP

² Zie ook bijlage 11.4 Factsheet

Voorschoten. De aanjager voor Banenafsprak binnen de overheid, heeft in september 2016 uitgesproken dat hij denkt dat de overheid de taakstelling niet zal halen in verband met de vele veranderingen en bezuinigingen binnen de gemeenten (H. Spigt, september 2016). Dit zou in dit geval ook kunnen gelden voor de WODV.

3. Probleemformulering

3.1 Aanleiding

Nadat er in 2013 door de staatssecretaris van Sociale Zaken een sociaal akkoord was bereikt over de Banenafpraak, moesten werkgevers aan de slag met het implementeren van deze afspraak (Rijksoverheid, 2013). Voor de werkorganisatie Duivenvoorde betekende dit dat zij als ambtenarenapparaat van twee gemeenten een taakstelling hebben gekregen en moeten behalen.

In 2015 werd er door het team P&O prioriteit aangegeven dat er actie ondernomen moest worden. Het werd opgenomen in het teamplan van 2016 om dit te implementeren. Echter bleek de wetgeving ingewikkelder dan gedacht en had niemand tijd om zich daarin te verdiepen. Toch moest er iets mee gedaan worden, aangezien de twee coalities in hun coalitieakkoord hebben geschreven over de banenafpraak (M. Bolderman, persoonlijke communicatie 2016). Om deze reden werd bedacht dat dit een goede opdracht zou zijn voor een scriptant. De scriptant zou moeten onderzoeken wat de wetgeving inhoudt, hoe de wet geïmplementeerd kan worden, wie hiermee belast kan worden en wat dit betekent voor de WODV.

Doelstelling

De implementatie van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten om te voldoen aan de Wet en de coalitieprogramma's van beide gemeenten voor 2018.

De onderzoeksdoelstellingen die hieronder vallen worden toegelicht. Dit onderzoek geeft inzicht in de verwachtingen en behoeften betreffende de implementatie van Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten voor de werkgever:

- wat houdt de wetgeving concreet in voor de WODV;
- wat zal de impact zijn voor de organisatie;
- wat wordt er van overige medewerkers verwacht;
- wat voor kansen zijn er voor arbeidsbeperkten binnen de WODV?

Vervolgens worden er aanbevelingen gedaan over de stappen die de WODV nog moet zetten om tot een succesvolle implementatie te komen.

Hoofdvraag

Om de doelstellingen van organisatie, P&O en het onderzoek te behalen, is er een hoofdvraag opgesteld waar antwoord opgegeven wordt aan het einde van dit onderzoek. De hoofdvraag luidt als volgt:

Welke stappen moet de WODV zetten om te voldoen aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten?

Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn er verschillende deelvragen onderzocht. De deelvragen hebben allemaal een eigen toevoeging om de hoofdvraag te beantwoorden. De deelvragen zijn:

- 1. Welke wetgeving bestaat er rondom werkervaringsplekken, arbeidsbeperkten en de banenafpraak voor werkgevers?
- 2. Wat is bekend in de theorie over het implementeren van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten?
 - Wat is bekend over het implementeren van wetten en deze specifieke wet in de literatuur?
 - Welke constructies zijn mogelijk?
- 3. Wat vindt WODV dat de banenafpraak voor de organisatie inhoudt?
- 4. Welke manieren zijn er (bekend) om arbeidsbeperkten een plek te geven binnen soortgelijke gemeenten?
- 5. Welke interventies kunnen op korte termijn relevant zijn voor de werkorganisatie?

- 6. Wat wordt er van reguliere werknemers verwacht bij werken met arbeidsbeperkten?
- 7. Wat zijn de randvoorwaarden voor het aannemen van arbeidsbeperkten?

4. Juridisch kader

In het juridisch kader wordt de wetgeving rondom het onderwerp banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten toegelicht. Daar het een wetgeving betreft, is het van belang dat de wetgeving helder is uitgewerkt. Dit juridisch kader was van toepassing op de eerste datum van schrijven (1 april 2016). Verdere wetswijzigingen of aanpassingen zijn niet meegenomen in dit kader.

4.1 Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten

Op 11 april 2013 is een sociaal akkoord bereikt tussen het kabinet en werknemers en werkgevers (ook wel sociale partners). Een sociaal akkoord is een overeenkomst tussen werkgevers, werknemers en het kabinet. Hierbij spreken zij samen af wat zij willen bereiken.

Het sociaal akkoord is tot stand gekomen in navolging van het regeerakkoord van het kabinet. In dit sociaal akkoord wordt er gesproken over het realiseren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Hierin is opgenomen dat er in 2026 125.000 banen gerealiseerd moeten zijn voor arbeidsbeperkten (Samen voor de klant, 2014). Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten is op 1 april 2015 in de Nederlandse wetgeving wet opgenomen. Deze wet wijzigt De Wet financiering sociale verzekeringen en is een wet die onderdeel is van de Participatiewet (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2015). De Participatiewet heeft als overal doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen aan een baan. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand³, Wet sociale werkvoorziening⁴ en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten⁵.

De Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten is specifiek gericht op mensen met een arbeidsbeperking.

4.1.1 Doelstelling Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten

De doelstelling is het realiseren van deze 125.000 banen voor arbeidsbeperkten. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de overheidssector en de marktsector. De overheid moet in 2023 25.000 banen hebben gerealiseerd en de marktsector 100.000, daarbij is één baan in de banenafpraak 25.5 uur per week. Het doel van deze wet is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen bij het vinden van een baan.

³ Nader te noemen WWB

⁴ Nader te noemen WSW

⁵ Nader te noemen WAJONG

4.3 Verschil Banenafspraken en quotum

De verschillen tussen de Banenafspraken en de quotum is in essentie dat...

Banenafspraken	Quotumheffing
Vrijwillige afspraak (sociaal akkoord)	Wettelijke 'stok achter de deur'
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 Banenafspraken. Toegevoegd is de groep: 5. Mensen met een medische beperking die is ontstaan voor hun 18e verjaardag of tijdens studie die zonder voorziening geen WML kunnen verdienen, maar met voorziening wel.

Tabel 2 Verschillen Banenafspraken en quotum (Rijksoverheid, 2016)

4.1.2 Doelgroep van het doelgroepregister Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten

Er zijn drie verschillende groepen personen met een beperking te onderscheiden:

1. Personen met een beperking die zowel onder de doelgroep van de banenafspraken vallen als onder de doelgroep van het quotum;
2. Personen die vallen onder de doelgroep van het quotum, maar niet onder de doelgroep van de banenafspraken;
3. Personen met een beperking maar niet vallen onder de doelgroep banenafspraken en ook niet onder de doelgroep van het quotum (Regioplan, 2015).

Arbeidsbeperkten is een ruim begrip, en niet alle arbeidsbeperkten vallen onder de banenafspraken. Zo vallen er vier groepen onder de banenafspraken, en vijf groepen onder de quotumwet (Regioplan, 2015). In de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten, artikel 38b Definities lid 1 staat dat onder de doelgroep vallen:

- Een arbeidsbeperkte;
 1. Dit zijn personen die volgens het UWV niet in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen, met uitzondering van personen die met beschut werk en aangepaste omstandigheden mogelijkheid hebben tot arbeidsparticipatie.
 2. Personen die geïndiceerd zijn voor Wet Sociale Werkvoorziening (WSW)
 3. Personen die recht hebben op arbeidsondersteuning op grond van Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (WAJONG), behalve personen in de WAJONG die 100% arbeidsongeschikt zijn verklaard.
 4. Personen met een WIW- of ID- baan.
 5. Jonggehandicapten die zonder voorziening niet het minimumloon kunnen verdienen, met voorziening wel.

Onder de banenafspraken vallen de eerste vier genoemde groepen wel, alleen de jonggehandicapten die zonder voorziening niet het minimumloon kunnen verdienen maar met voorziening wel vallen alleen onder de quotumwet en niet onder de banenafspraken.

4.1.3 Arbeidsbeperkten die buiten de wetgeving vallen

Personen met een beperking, die niet onder een van de eerdergenoemde doelgroepen vallen, vallen buiten de Wet banenafspraken en quotumwet.

Dit zijn:

- Personen die met een arbeidsbeperking wel in staat zijn om werk te verrichten en zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen,
- Personen met een medische urenbeperking, personen die op latere leeftijd arbeidsgehandicapt zijn geraakt en dus niet onder de WAJONG vallen, maar alleen het minimumloon kunnen verdienen wanneer daar voorzieningen voor zijn
- Personen die vallen onder de wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)
- Personen die vallen onder de wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO)
- Personen die vallen onder de ziektewet (ZW).

4.1.4 Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV)

Volgens de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten is het UWV, conform artikel 38d, de zorgdrager voor het registreren van arbeidsbeperkten, Personen die vallen onder deze wet, worden geregistreerd in het doelgroepenregister. WAJONG'ers van voor 1 januari 2015 en personen met een WSW-uitkering staan automatisch opgenomen in dit doelgroepenregister. Verder kunnen personen zelf een doelgroep beoordeling aanvragen of kan de gemeente, waar de persoon die onder de Participatiewet valt woonachtig is, een beoordeling aan het UWV aanvragen. UWV voert deze beoordelingen dan ook uit zoals geregeld in Wet banenafspraken en quotum, conform artikel 38d.

4.1.5 Werkgever

De Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten bepaalt in artikel 38d lid 1 ook wie zorg draagt voor de juiste registratie van arbeidsbeperkten in het doelgroepenregister. Volgens de wet is het UWV verantwoordelijk voor de inrichting en adequate verwerking van deze registratie. Ook is UWV bevoegd volgens artikel 38d lid 7 van de wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten aan de werkgever mee te delen of werknemers onder de doelgroep vallen, wanneer de werkgever dit verzoek indient. Jaarlijks wordt er door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een meting gehouden over het kalenderjaar voorafgaande aan dat jaar. Wanneer uit deze meting blijkt dat er in het kalenderjaar niet voldoende arbeidsplaatsen zijn gecreëerd voor arbeidsbeperkten, wordt er een quotumheffing geheven over het tekort aan verloonde uren afkomstig van de berekeningsformule uit artikel 38g, derde lid van de Wet financiering sociale verzekeringen.

4.1.6 Het meetellen voor de banenafspraken & quotum arbeidsbeperkten

Er is een verschil tussen de banenafspraken en het quotum. De banenafspraken is een sociaal akkoord, dat wel is opgenomen in de wetgeving, maar waarbij er geen financiële consequenties zijn voor werkgevers. Bij activering van het quotum zitten er wel financiële consequenties aan voor de werkgevers. Er gelden binnen de banenafspraken en quotum enige verschillen in het meetellen.

Om werknemers te laten meetellen die voor 1 januari 2013 binnen een sociale werkplaats werkten en na 1 januari 2013 op detachingsbasis geplaatst zijn bij een reguliere werkgever geldt het volgende. De plaatsing van deze mensen telt alleen mee voor de banenafspraken bij werkgevers wanneer er bij de reguliere geplaatste werkgever een nieuwe voorziening beschut werk is geregeld, zoals deze staat beschreven in de Participatiewet artikel 10b (zie figuur 1). Deze regeling geldt niet voor detacheringen die plaatsvonden na de nulmeting, 1 januari 2013. Dit zijn extra plaatsingen en tellen wel

mee voor de banenafspraken. In 2013 en 2014 was instroom op de wachtlijst voor sociale werkvoorziening nog mogelijk, waardoor ook doorstroom naar een WSW- detachering mogelijk was. Sinds 1 januari 2015 is er helemaal geen instroom of mogelijkheid tot het plaatsen van mensen op de wachtlijst van de WSW. Er is onderscheid tussen het meetellen van deze detacheringen na 2013. Voor de quotumheffing geldt deze voorwaarde niet en tellen de gedetacheerde medewerkers mee voor het quotum, bij de banenafspraken is dit niet het geval (Rijksoverheid, 2016)

Banen die via inkoop van diensten zijn ontstaan tellen op het moment van schrijven (1 april 2016) niet mee bij de inkoopende partij. Op het moment van schrijven (1 april 2016) laat staatssecretaris Klijnsma een onderzoek uitvoeren naar de mogelijkheid om dit wel mee te laten tellen bij de inkoopende partij. Weet je wel wat de laatste stand van zaken is? Het gaat hierbij om verlonde uren, ingezet voor het leveren van diensten mee te laten tellen voor de inkoopende partij. Op het moment tellen de ingekochte uren nog mee bij de sector waaronder de formele werkgever van de dienst leverende medewerkers vallen (Rijksoverheid, 2016).

Artikel 10b. Participatievoorziening beschut werk

1. *Het college kan ter uitvoering van artikel 7, eerste lid, onderdeel a, ambtshalve vaststellen of iemand uitsluitend in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden mogelijkheden tot arbeidsparticipatie heeft.*
2. *Indien het college voornemens is om vast te stellen of een inwoner uitsluitend in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden mogelijkheden tot arbeidsparticipatie heeft, verricht het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen, op grond van bij of krachtens algemene maatregel van bestuur te stellen regels, voor het college de werkzaamheden ten behoeve van die vaststelling en adviseert het college hierover.*
3. *Indien op grond van het eerste lid door het college is vastgesteld dat een persoon uitsluitend in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden mogelijkheden tot arbeidsparticipatie heeft, zorgt het college ervoor dat deze persoon een dienstbetrekking verkrijgt waar hij in een beschutte omgeving en onder aangepaste omstandigheden werkzaamheden verricht.*
4. *In de verordening, bedoeld in artikel 8a, eerste lid, onderdeel e, stelt de gemeenteraad in elk geval vast:*
 - a. *op welke wijze wordt bepaald welke personen in aanmerking komen voor de ambtshalve vaststelling, bedoeld in het eerste lid;*
 - b. *welke voorzieningen gericht op arbeidsinschakeling worden aangeboden om de in het eerste lid bedoelde werkzaamheden mogelijk te maken;*
 - c. *de wijze waarop de omvang van het aanbod van de voorziening, bedoeld in het eerste lid, wordt vastgesteld.*
5. *De voordracht voor een krachtens het tweede lid vast te stellen algemene maatregel van bestuur wordt niet eerder gedaan dan vier weken nadat het ontwerp aan beide kamers der Staten-Generaal is overgelegd.*
(Participatiewet artikel 10b, 2015).

Figuur 1 Artikel 10b Participatiewet

4.1.7 Verloning van arbeidsbeperkten volgens de wet- en regelgeving

In de CAR-UWO is opgenomen dat er een salarisschaal is voor arbeidsbeperkten die onder de wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten vallen, maar dit is anders voor WAJONG'ers. WAJONG-medewerkers moeten worden geplaatst in de salarisschaal van de functie waar zij voor zijn aangenomen. Het kan zijn dat ze niet volledig het loon kunnen verdienen door de loonwaardemeting. Als uit de loonwaardemeting blijkt dat de WAJONG'er 60% loonwaarde heeft, krijgt de WAJONG'er 60% van het loon waar hij voor is aangenomen. De rest wordt aangevuld door het UWV, wanneer dit bedrag onder het wettelijk minimumloon is. De salarisschaal voor overige arbeidsbeperkten is schaal A. Schaal A is gebaseerd op 100% wettelijk minimumloon tot 120% van het wettelijk minimumloon.

De banen voor arbeidsbeperkten in schaal A mogen alleen gecreëerde functies omvatten, omdat er anders een te groot verschil in verloning van reguliere medewerkers en arbeidsbeperkten in dezelfde functie plaatsvindt (HR- Gemeente, 2015).

4.2 Werkervaringsplekken

4.2.1 Definitie werkervaringsplekken

Het concrete doel van een werkervaringsplek is werkervaring op te doen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (UWV, 2012). Dit kunnen arbeidsbeperkten zijn, maar ook personen die al langere tijd werkloos zijn en vallen onder de Wet Werk en Bijstand (WWB). Ook personen die onder de Werkloosheidwet vallen kunnen een werkervaringsplek bezetten. Zo kunnen zij werkervaring opdoen in een andere branche of functie en daarmee de werkervaring uitbreiden (UWV, 2012).

4.2.2 Werkervaringsplekken regelgeving

Er is in de Nederlandse wetgeving niets opgenomen over werkervaringsplekken. In de CAR-UWO (HR-gemeente, 2015) staat wel iets genoemd over werkervaringsplekken. Zo staat er in de CAR-UWO onder Algemene bepalingen artikel 1:2b Werkervaringsplaats geregeld dat het college degene die daar verzoek toe doet een werkervaringsplaats kan aanbieden op basis van een werkervaringsovereenkomst. Op de werkervaringsovereenkomst is de CAR-UWO van toepassing, met uitzondering van de hoofdstukken 3, 4a, 5a, 6, 6a, 7, 10d en 17. Ook de maximale duur staat in dit artikel geregeld. De maximale duur voor een werkervaringsplaats is zes maanden en kan maximaal één keer worden verlengd voor zes maanden. Daarnaast moet het leerproces voor de betrokken persoon van de werkervaringsplaats voorop staan en wordt er een reiskostenvergoeding uitgekeerd.

Het UWV spreekt van proefplaatsingen. Proefplaatsingen mogen maximaal twee maanden duren en zijn gericht op het krijgen van een baan bij de werkgever van de proefplaatsing. De proefplaatsing dient als een soort proeftijd van de potentiële werknemer als deze na de proefplaatsing in dienst wordt genomen. Dit is dus anders dan een werkervaringsplaats.

Vanuit het UWV wordt er buiten de proefplaatsing niet over werkervaringsplaatsen gesproken. Wel moeten personen die op een werkervaringsplaats werkervaring willen opdoen en een WW-uitkering ontvangen toestemming vragen aan het UWV of deze akkoord gaat. Vaak is dan de verplichting van de werknemer om te blijven voldoen aan de sollicitatieplicht (UWV, 2015).

Gemeenten bepalen zelf hoelang een inwoner met een WWB-uitkering maximaal werkervaring op dezelfde werkplek mag opdoen. Dit is dus per gemeente verschillend (Participatiewet, 2013). Het gaat hierbij niet om de gemeente als werkgever. Binnen de gemeenten Voorschoten en Wassenaar zijn hier geen afspraken over gemaakt.

4.3 Deelconclusie

Rondom werkervaringsplekken, arbeidsbeperkten en de banenafspraken is er een overkoepelende wetgeving. Deze wetgeving heet de Participatiewet en is van kracht sinds 1 januari 2015. De Participatiewet heeft als doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen aan een baan. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand, Wet sociale werkvoorziening en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2015). De Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten wijzigt de Wet financiering sociale verzekeringen en is een wet die onderdeel is van de Participatiewet (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2015).

Rondom werkervaringsplekken is er in de CAR-UWO (HR- Gemeente, 2015) enige regelgeving vastgelegd. Zo mag een werkervaringsplek maximaal één jaar duren en in dit jaar mag de plek maximaal één keer verlengd worden.

Voor arbeidsbeperkten is de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten in het leven geroepen. Dit had als doel om de zwakkere tak van de samenleving ook aan werk te helpen (Klijnsma, 2013). Arbeidsbeperkten kunnen nu niet meer instromen in de WSW en ook niet meer op de wachtlijst worden geplaatst. Wanneer jonggehandicapten nu nog in aanmerking willen komen voor een WAJONG uitkering, loopt dit voortaan via gemeenten en niet meer via het UWV (Klijnsma, 2013). De mensen die al een WAJONG, WSW of WWB-status hadden voor 2015 zijn direct ingestroomd in de Participatiewet.

De banenafspraken geldt voor werkgevers. De banenafspraken is opgenomen in de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. Hierin wordt geregeld dat werkgevers in 2026 in totaal 125.000 arbeidsbeperkten in dienst moeten hebben (Samenvoordeklant.nl, 2013). Dit is 25.000 voor de overheidssector, deze moeten al in 2023 gerealiseerd zijn. En 100.000 voor de marktsector die in 2026 gerealiseerd moet zijn. Per jaar zijn er aantallen vastgesteld voor beide sectoren. In 2016 vindt de eerste meting over 2015 plaats, waarbij wordt gekeken naar het verloonde aantal uren van arbeidsbeperkten bij werkgevers (Samenvoordeklant.nl, 2013).

Voor een arbeidsbeperkte is één baan 25.5 uur. Worden de gestelde doelen per jaar niet gehaald, dan treedt de quotumheffing in werking. Bij de quotumheffing worden er boetes aan werkgevers toebedeeld die niet voldoende arbeidsbeperkten in dienst hadden op het moment van de meting. De berekening van de heffing staat in de wetgeving en verschilt ook per sector en grootte van de organisatie (Samenvoordeklant.nl, 2013).

5. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord door middel van literatuur. In het vorige hoofdstuk is de Wet banenafspraken uitgelegd en dit hoofdstuk zal voor de implementatie van deze wet uitleg gegeven worden.

5.1 Implementatie van wetten binnen organisatie

In het juridisch kader werd aandacht besteedt aan de rechtsordelijke en maatschappelijke invalshoek van de Participatiewet weer. Uit het gedachtegoed van Contextueel HRM van Paauwe en Boselie (2009) blijkt dat er een noodzaak is om de externe ontwikkelingen te vertalen naar HRM-beleid. Hoe kunnen organisaties wettelijke aanpassingen in hun organisatie en HRM-beleid implementeren?

Door het sociaal akkoord van Jetta Klijnsma (2013) moeten werkgevers actief aan de slag met arbeidsbeperkten. Maar dit vraagt wel enigszins verandering van organisaties. HRM-beleid bij organisaties zijn op dit moment ingericht om mensen zo productief en effectief mogelijk in te zetten voor de organisatiedoelen. Volgens Borghouts & Freese (2016) vraagt het sociaal akkoord een andere benadering van HRM-beleid.

Bijna iedere organisatie heeft HRM-beleid die productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en efficiency nastreeft. Hieruit worden (vaak economische) opbrengsten behaald waardoor

deze HRM-benadering valt onder het economische rationaliteitsprincipe. Boselie, Paauwe en Farndale (2013) pleiten ervoor om naast een dergelijke strikt economische visie op HRM-beleid, ook aandacht te besteden aan het 'human' aspect. Dit aspect zorgt voor sociale legitimiteit binnen en buiten de organisatie en betreft principes als ethiek, rechtvaardigheid, duurzaamheid, participatie en integriteit. Als organisaties zich meer zouden richten op dit aspect, is de kans groot dat mensen met een arbeidsbeperking een plekje binnen de organisatie krijgen en hier ook goed integreren. Volgens Kaufman (2015) overheerst in de meeste organisaties nog wel de economische rationaliteit boven het human aspect.

Er zal dus eerst een verandering van HRM-beleid moeten plaats vinden binnen organisaties willen arbeidsbeperkten een plekje krijgen. Borghouts & Freese (2016) zien ook dat het van belang is de stakeholders te bepalen. Wie heeft er baat bij het werken met arbeidsbeperkten en wie niet? En wellicht zijn er nog meer omgevingsfactoren die een rol spelen bij deze implementatie van de wet. Er zal een benadering gekozen moeten worden om een goed HRM-beleid neer te zetten in een organisatie wat ook rekening houdt met arbeidsbeperkten.

Volgens Borghouts en Freese (2016) zijn er verschillende benaderingen voor HRM-beleid op het gebied van de banenafpraak. Dit zijn: 1) economische rationaliteit, 2) werknemer welzijn, 3) sociale legitimiteit.

Onder economische rationaliteit verstaan Borghouts en Freese (2016) een organisatie die vooral gericht is op lage kosten maar wel veel bedrijfsprestaties. Hierbij raden Borghouts en Freese (2016) aan om aan human capital management te doen. Hierbij wordt gekeken naar de loonwaarde van een arbeidsbeperkte en bij welk proces de arbeidsbeperkte het beste tot zijn recht komt. Organisaties die gestuurd worden in de richting van economische rationaliteit zullen sneller gebruik maken van de financiële hulpmiddelen. Aan de andere kant zullen deze organisaties meer met social return on investment doen om hun maatschappelijk verantwoord ondernemen te onderstrepen. Social return on investment is een verplicht gestelde maatregel door de overheid dat bij een aanbesteding minimaal 5% arbeidscapaciteit van de aanbesteding door iemand uit de participatiewet moet worden vervuld (Rijksoverheid, 2015). Omdat volgens Borghouts en Freese (2016) deze organisaties dat als een verlies van kosten beschouwen maar die lasten niet zelf dragen zullen ze dat meer inzetten dan zelf aan de slag te gaan met arbeidsbeperkten.

Hier komt wel bij dat de 5% van de social return on investment niet meetelt voor de organisatie die de aanbesteding doet, als deze 5% arbeidsbeperkten bevat tellen deze uren mee voor het bedrijf die de aanbesteding heeft gewonnen.

Bij organisaties die zijn ingericht op werknemerswelzijn wordt gekeken naar de affiniteit met de doelgroep in de organisatie. Volgens Celik (2015) in Borghouts en Freese waarderen werknemers het wanneer werkgevers de werknemers raadplegen bij het in dienst nemen van arbeidsbeperkten. Organisaties zullen dan ook inspelen op de werknemers die veel affiniteit met dit onderwerp hebben en daar de integratie van de arbeidsbeperkten te laten plaatsvinden. Volgens Borghouts en Freese (2016) heeft dit ook het positieve gevolg dat deze benadering goed is voor de het imago van de werkgever en de betrokkenheid op de werkvloer.

Als laatste stippen Borghouts en Freese (2016) sociale legitimiteit aan. Wat houdt sociale legitimiteit in? Als HR-afdelingen deze benadering toepassen op het voldoen aan de banenafpraak zullen zij uitgaan van het feit dat arbeidsbeperkten zelf zullen solliciteren en zij dan ook in dienst zullen worden genomen. Het kan ook zijn dat ze samenwerken met andere bedrijven om het werk te creëren en de uren evenredig te verdelen als zij voor beiden werk verrichten. Ook kunnen ze kiezen voor werk dat is uitbesteed weer zelf te gaan uitvoeren met arbeidsbeperkten. Ook job-carving valt onder sociale legitimiteit. Echter zullen werkgevers met hoger ziekteverzuim hierdoor wel re-integratie kansen van huidige werknemers ontnemen stellen Borghouts en Freese (2016).

Daarnaast is er ook de mogelijkheid om uitzendorganisaties in te huren met groepsdetacheringen vanuit de banenafspraken. Echter tellen deze officieel nog niet mee, de overheid is nog bezig te zoeken naar een proces waardoor deze wel kunnen meetellen (Rijksoverheid, 2016).

5.2 Welke factoren zijn van invloed op het implementeren van de banenafspraken?

Volgens Borghouts en Freese (2016) is iedere organisatie op zoek naar een vorm van bestaanszekerheid en ontwikkelt zij een missie en strategie waaruit de meerwaarde van de organisatie blijkt. Een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties kan bereikt worden door als organisatie te richten op een bepaalde niche in de markt, door kostleiderschap of door zich te onderscheiden op productiviteit, kwaliteit, innovatie of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit geldt voornamelijk voor bedrijven in de marktsector, maar gemeenten moeten het goede voorbeeld geven en hebben hier dus ook degelijk een belang in. De externe context leidt volgens Borghouts en Freese tot strategische organisatie- en HR-besluiten zoals: herstructureren, uitbesteden of groeiscenario's. Waarom wordt de banenafspraken hier dan toch minder in meegenomen? Borghouts & Freese (2016) heeft onderzoek gedaan naar de beweegredenen onder bedrijven om niet aan de slag te gaan met de banenafspraken. De bedrijven die hebben deelgenomen gaven de economische crisis als reden, veel bedrijven hebben moeten reorganiseren met gedwongen ontslagen als gevolg. De bedrijven geven daarnaast aan dat het voelt als discriminatie wanneer ze gedwongen worden de banenafspraken voor te laten gaan. Daartegenover staan de organisaties die werken met arbeidsbeperkten, zij geven aan het vooral vanuit intrinsieke motivatie arbeidsbeperkten een kans bieden.

Werkgevers in het onderzoek van Borghouts en Freese (2016) geven aan dat de financiële hulpmiddelen die geboden worden door de overheid onvoldoende stimulerend zijn voor werkgevers. De loonkostensubsidie en loondispensatie zoals deze door de overheid worden aangeboden blijken minder effect te hebben dan de overheid vooraf had gedacht. Om in aanmerking te komen voor deze financiële hulpmiddelen gaat er volgens de werkgevers redelijk wat administratie aan vooraf en is het vaak onduidelijk. Vooral kleinere organisaties lopen hier tegenaan en zien dan niet het pluspunt van het in dienst nemen van deze doelgroep. Ook geven organisaties aan dat ze niet weten waar ze de geschikte kandidaten kunnen vinden (Borghouts en Freese, 2016).

5.3 Welke constructies zijn mogelijk?

Huvenaars (2017) en het Expertisecentrum voor Inclusieve Arbeidsorganisaties (2016) hebben beiden onderzoek gedaan naar verschillende constructies voor het in dienst nemen van arbeidsbeperkte medewerkers.

Huvenaars (2017) gaat uit van vier verschillende arbeidsrelaties om aan de slag te gaan met arbeidsbeperkten. Hij gaat hierbij uit van de volgende vier;

1. Arbeidsbeperkte zelf in dienst nemen. Hierbij wordt iemand uit de doelgroep in dienst genomen op een bestaande of gecreëerde functie.
2. Arbeidsbeperkte inlenen of detacheren. Hierbij wordt iemand uit de doelgroep ingehuurd via een tussenpersoon als bijvoorbeeld een WSW-bedrijf. Kanttekening hierbij is wel dat ingehuurde arbeidsbeperkten niet meetellen voor het inlenende bedrijf.
3. Afspraken maken met leveranciers. Bij het inkopen van diensten kunnen dan afspraken gemaakt worden dat deze diensten moeten worden uitgevoerd door iemand uit de doelgroep. Een percentage kan worden opgenomen in de gunning van de dienst. Hierbij is echter wel de kanttekening dat social return on investment, waar het hier om gaat, een verplichting is volgens de Participatiewet. In deze wet

staat opgenomen dat minimaal 5% van een gegunde dienst moet bestaan uit iemand uit de Participatiewet doelgroep. Ook hierbij geldt dat deze arbeidsbeperkten niet meetellen voor het inlenende bedrijf.

4. Werkervaringsplekken aanbieden voor arbeidsbeperkten. Sommige arbeidsbeperkten kunnen niet meteen aan de slag, soms missen ze bepaalde sociale vaardigheden of werk vaardigheden. Voor organisaties kan het dan een risico zijn om direct iemand in dienst te nemen. Daarom kunnen ze een werkervaringsplek aanbieden om te zien of het een match van twee kanten is. Ook hierbij is de kanttekening dat deze werkervaringsplekken niet mee tellen voor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Pas als iemand in dienst is telt het mee.

Naast deze constructies noemt Huvenaars (2017) ook de financiële mogelijkheden voor werkgevers. Zo kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van een mobiliteitsbonus, dit betekent premiekorting voor werkgevers. Ook de no-riskpolis is een financieel voordeel, wanneer de arbeidsbeperkte medewerker ziek wordt, heeft de werkgever hier geen kosten aan, deze kosten worden ingevuld door het UWV.

Het Expertisecentrum voor Inclusieve Arbeidsorganisaties van de Universiteit van Maastricht heeft onderzoek gedaan naar 'inclusieve arbeidsorganisaties'. Zijlstra, van Ruitenbeek en Mulders (2016) hebben onderzocht wat er voor nodig is om inclusieve arbeidsorganisaties te bereiken. Hoe kan een organisatie van exclusief werkgeverschap naar inclusief werkgeverschap?

De arbeidsanalyse bestaat volgens Zijlstra et al. (2016) uit vijf thema's. Deze thema's zijn 1) de aard en doelstelling van de organisatie en van het werk, 2) de structuur van de organisatie en de bedrijfsprocessen, 3) de werkinhoud, 4) de taakeisen en 5) de werkcontext. Maar wat houden deze thema's in?

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

De informatie over de aard en de doelstelling van de organisatie is volgens Zijlstra et al. (2016) vaak al geformuleerd. Organisaties hebben een missie en visie en daaraan zijn doelstellingen verbonden. De samenhang tussen functies, taken en productieprocessen zijn gericht om doelstellingen te halen en zorgen ook voor organisatie van het werk.

2. De structuur van de organisatie en de bedrijfsprocessen

De structuur van organisaties worden vaak weergegeven in een organogram. Organogrammen hebben veel verschillende vormen en dit staat ook voor de verschillende structuren van organisaties. Volgens Zijlstra et al. (2016) kan via *process-mapping* bedrijfsprocessen inzichtelijk gemaakt worden. Hierdoor komt er veel informatie vrij voor het herontwerpen van werk. Er zijn drie soorten bedrijfsprocessen: primaire processen (realiseren doelstellingen organisatie), ondersteunende processen (goed verloop hoofdprocessen) en additionele processen (niet direct gerelateerd aan doelstelling organisatie).

3. Werkinhoud

Volgens Zijlstra et al (2016) wordt hier letterlijk gekeken naar wat het werk van medewerkers inhoudt.

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

Zijlstra et al (2016) geeft hier aan dat er wordt gekeken naar de aspecten die niet direct gerelateerd zijn aan het werk, maar wel van invloed zijn op het werk. Denk hierbij aan de stijl van leidinggeven en werksfeer in een team.

Zijlstra et al. (2016) heeft de IHW-methode ontwikkeld. IHW staat voor Inclusief Herontwerp van Werk. Het betekent letterlijk dat functies opnieuw worden ontworpen. Het herontwerpen is gericht op banen voor arbeidsbeperkten te creëren. Hierbij moeten

verschillende punten in acht worden genomen. Zo mag een organisatie door het herontwerpen niet uit balans raken en moeten de doelstellingen van de organisatie wel worden behaald. De arbeidsanalyse zoals eerder is beschreven is hiervoor van toepassing. Vanuit de arbeidsanalyse kan worden gehaald welke arbeid eventueel anders ingericht zou kunnen worden en daardoor door een arbeidsbeperkte uitgevoerd kan worden. 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 (Zijlstra et al., 2016). Hierbij is wel de kanttekening dat niet elke herontworpen functie kan worden uitgevoerd door arbeidsbeperkten. Er moet per baan rekening gehouden worden met de arbeidsbeperking die een arbeidsbeperkte heeft.

5.4.1 Randvoorwaarden voor IHW-methode

De IHW-methode is bedoeld om structureel banen te creëren voor arbeidsbeperkten. Omdat het een structurele bedoeling heeft wordt het ook wel gezien als een organisatieverandering. Het is daarom belangrijk om medewerkers geïnformeerd te houden over de verschillende veranderingen. Volgens Zijlstra et al. (2016) heeft de IHW tot gevolg dat de hoogopgeleide medewerkers 20 tot 30% aan ondersteunende taken die onder hun competentie niveau liggen kwijtraken. Er moet daarom worden nagedacht over differentiatie van taken en competenties voor zowel zittende medewerkers als eventuele arbeidsbeperkte medewerkers. Deze methode is ook bekend als job-carving.

Daarnaast blijkt uit een onderzoek van onder andere van Ruitenbeek (z.j.) dat arbeidsbeperkten vaak geen werkervaring hebben. Hierdoor missen zij wellicht een deel informatie over omgangsvormen, zoals hoe je met leidinggevenden en collega's omgaat. Om deze reden is een jobcoach en een *buddy on the job* vaak wel een handige uitkomst en. Een buddy kan een directe of indirecte collega zijn die tijd krijgt en maakt voor het begeleiden van arbeidsbeperkten. Ook is tijdsdruk een factor waar rekening mee gehouden moet worden. Arbeidsbeperkten hebben vaak langer nodig om iets uit te voeren of onder de knie te krijgen. Ruitenbeek (z.j.) pleit voor een rustige integratie van de arbeidsbeperkte zo is de kans dat het inclusief werken een succes wordt groter.

5.5 Conceptueel model

Borghouts en Freese (2016) gaan uit van het volgende model om tot een goede implementatie van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten te komen.

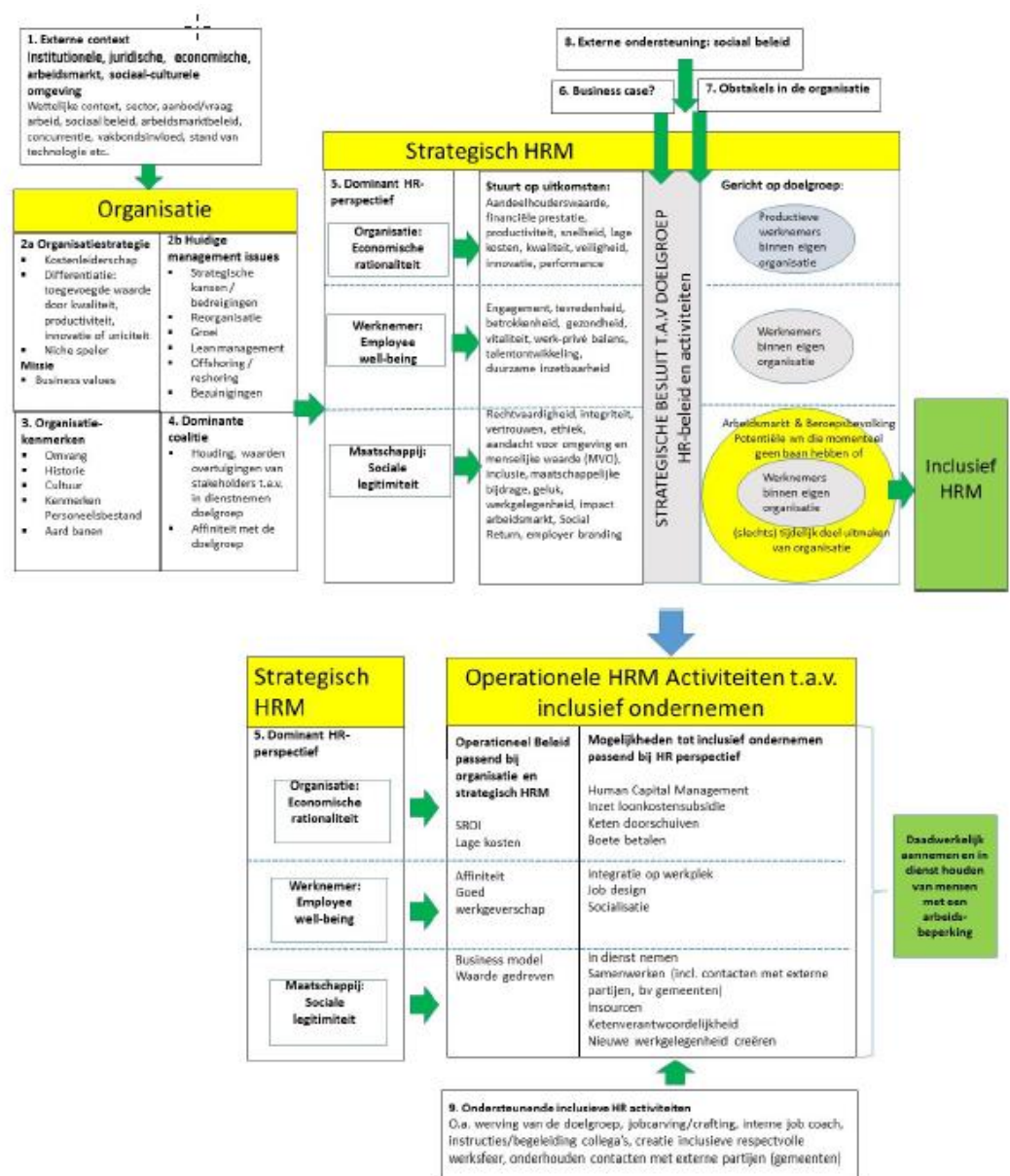
Eerst moet er gekeken worden naar de externe context, wat is de wet, wat heeft het voor economische invloed en ook de sociaal culturele omgeving.

De Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten legt werkgevers op om te voldoen aan 125.000 banen (totaal) voor arbeidsbeperkten. Dit om de economische lasten van de overheid te verlagen aangezien deze mensen vaak alleen leven van een uitkering, maar er geen tegenprestatie wordt verwacht. Ook is het beter voor arbeidsbeperkten

om volgens de overheid meer deel te nemen aan de sociale omgeving.

Na deze stap moet er intern gericht gekeken worden in de organisatie. De vragen die hierbij komen kijken zijn: Wat is de strategie, de kenmerken, management issues en dominante coalitie.

Wanneer dit alles in kaart is gebracht kan er worden doorgebouwd naar het strategische HRM-gedeelte. Op welke manier gaat de organisatie om met de wet en op welke manier is het huidige HRM-beleid ingestoken? Wanneer het strategische HRM-beleid vast staat kan er worden overgegaan op de operationele activiteiten. Hoe gaat de organisatie echt aan de slag en aan de wet voldoen? Er kan hierin wel worden gedacht aan de constructies die Huvenaars (2016) heeft beschreven.



5.6 Deelconclusie

Er zijn niet veel theorieën bekend over het implementeren van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. Borghouts & Freese (2016) hebben eigenlijk alles samengevat wat er op het moment was. Borghouts & Freese (2016) gaan uit van verschillende benaderingen van HRM-beleid en welke organisaties daar het beste bij passen. De keuze van HRM-beleid is van belang bij het implementeren van de Wet Banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. Het beleid geeft aan met welke stakeholders er rekening gehouden moet worden en welke externe factoren een rol spelen. Ook de HRM-benadering van de organisatie is belangrijk om te kijken hoe en waar arbeidsbeperkten in een bedrijf geplaatst kunnen worden. Eerst moet de externe context worden afgestemd met de organisatie, het strategische HRM-beleid en de operationele HRM-activiteiten om te komen tot een inclusieve organisatie.

Als we kijken naar de HR-instrumenten die voorhanden zijn, dan komen we een aantal constructies tegen, zoals de constructies van Huvenaars (2017) en Zijlstra et al. (2016). Huvenaars (2017) gaat uit van vier verschillende constructies waarbij drie van de vier constructies niet meteen meetelt voor de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten.

Om arbeidsbeperkten aan de slag te helpen heeft Zijlstra et al. (2016) het Inclusief Herontwerp van Werk beschreven. Zijlstra et al. (2016) gaat hierbij uit van herontwerpen van functies. Welke taken kunnen worden overgedragen naar iemand met een arbeidsbeperking en welke blijven bij de oorspronkelijke functie. Deze methode is ook bekend als job-carving en is één van de mogelijkheden om arbeidsbeperkten aan een baan te helpen. Er kan dus worden geconcludeerd dat alleen het in dienst nemen van een arbeidsbeperkte mee telt voor de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten en dat dit kan op een bestaande baan of een gecreëerde baan.

6. Methodiek

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en de keuzes in het onderzoek worden hierin verantwoord. Op welke manier is er gebruik gemaakt van verschillende instrumenten en welke instrumenten dit zijn.

6.1 Onderzoekontwerp

Dit onderzoek kent verschillende deelvragen die antwoord moeten geven op de hoofdvraag. Eerst is er een vooronderzoek geweest om de situatie van de organisatie in kaart te brengen. Zo wordt er begonnen met het juridisch kader, dit om de wet en regelgeving rondom het onderwerp toe te lichten. Vervolgens een theoretisch kader om theorie over dit onderwerp te vergaren. Bij het literatuuronderzoek zal worden gekeken naar veranderen in organisaties en arbeidsrelaties tussen arbeidsbeperkten en reguliere medewerkers. Vervolgens zal er worden gekeken naar aanpak van andere soortgelijke organisaties, om te kijken hoe zij dit onderwerp hebben opgepakt en waar ruimte voor eventuele verbetering ligt. Het implementeren van dit onderzoek vraagt ook enige aandacht, zo zal daar met teamleiders over worden nagedacht door middel van interviews.

Dit onderzoek zal vooral kwalitatief van aard zijn, dit omdat er interviews gedaan zullen worden en er ook gebruik gemaakt zal worden van de aanpak van soortgelijke organisaties. Wel zijn er raakvlakken met kwantitatief onderzoek, aangezien er rekening wordt gehouden met wetgeving en quotum. Deze cijfers staan vast, kunnen niet zomaar aangepast worden.

Daarnaast zal dit onderzoek ook ontwerpgericht van aard zijn. Dit omdat de werkorganisatie snel actie verwacht. Zo is de deelvraag: 'Welke interventies kunnen op korte termijn van belang zijn?' ingericht op dit ontwerpgerichte onderzoek. Ook zijn er daarom tijdens dit onderzoek al enkele acties met betrekking tot de implementatie van Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten uitgevoerd.

6.2 Vooronderzoek

Om een duidelijk beeld te krijgen wat de vraag van de organisatie precies was, zijn er gesprekken gevoerd met de gemeentesecretaris van Wassenaar, verschillende afdelingshoofden en de afdeling P&O van de WODV. Daaruit bleek dat de druk vanuit de overheid redelijk hoog lag, maar er eigenlijk niet voldoende tijd was om met dit vraagstuk aan de slag te gaan. Later bleek ook dat de urgentie vanuit de beide gemeentebesturen niet hoog genoeg was, omdat er veel andere zaken speelden die meer urgentie vereisten.

Om dit onderzoek samen met de afdeling in te regelen, is de onderzoeker een werkgroep gestart met vier ander collega's van P&O. Dit om het niet alleen te hoeven doen, maar ook omdat het een veel omvattend onderwerp is waar op veel verschillende facetten kennis nodig is (denk hierbij aan de strategie van de organisatie, de cultuur en het financiële gedeelte). Deze facetten waren in de werkgroep goed vertegenwoordigd waardoor de onderzoeker de benodigde informatie kon krijgen voor helder vooronderzoek.

6.3 Juridisch onderzoek

De vraag van de organisatie volgde uit de ingevoerde wetgeving van 1 januari 2015. Het doel van het juridisch onderzoek is om in beeld te krijgen wat de wet precies voor de WODV inhoudt en wat de consequenties zijn wanneer de WODV zich niet aan deze wet houdt.

Voor het juridisch kader is de wet doorgespit en is er gekeken naar verantwoording van mevrouw Kleinsma in brieven aan de tweede kamer. Om verheldering van de wet te krijgen is er ook veel contact geweest met het werkgeversservicepunt. Het werkgeversservicepunt is belast met het plaatsen van de arbeidsbeperkten en weet hierdoor alles over de wetgeving.

6.4 Literatuuronderzoek

Bij het literatuuronderzoek kwamen er verschillende theorieën aan bod. Zo is de theorie van Paauwe & Boselie (2009) gebruikt om inzicht te geven in de implementatie van wetgeving binnen organisaties en is Borghouts & Freese (2016) dit ondersteunen door de impact van deze implementatie op een HR afdeling weer te geven. Huvenaars (2016) geeft vervolgens constructies aan die door organisaties ingezet kunnen worden om te voldoen aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Daarnaast geven Zijlstra, van Ruitenbeek en Mulders (2016) een handvat aan de lezer om te komen tot een inclusieve organisatie met de IHW-methode.

6.5 Fieldresearch

Om dit onderzoek goed te kunnen onderbouwen is er aanvullend fieldresearch gedaan. De fieldresearch bestond uit:

- Interviews van soortgelijke organisaties.
- Interviews met leidinggevenden
- Interventies en evaluaties

6.5.1 Interviews met soortgelijke organisaties

Om inspiratie op te doen is er gekeken naar de aanpak bij soortgelijke organisaties. Zo zijn er twee gemeenten geïnterviewd over de banenafpraak. Bij deze interviews is gevraagd naar hoe dit vraagstuk bij deze gemeenten is vormgegeven. Ook eventuele obstakels zullen worden besproken, hier kan in dit onderzoek en de implementatie rekening mee gehouden worden om deze obstakels tegen te gaan of te ontwijken. Verder zijn ook Hogeschool Leiden en De Zijl Bedrijven geïnterviewd over hun aanpak van dit vraagstuk. De Hogeschool is geïnterviewd, omdat zij een voorbeeld waren voor vele organisaties en voorop liepen in de implementatie van deze wet (zie bijlage 11.6.3). De soortgelijke organisaties zijn geïnterviewd met dezelfde vragenlijst (zie bijlage 11.6.3). Dit om een zo eenduidig mogelijk beeld te krijgen van de implementatie binnen deze organisaties.

6.5.2 Interviews met leidinggevenden

De nieuwe wetgeving vraagt veel van de organisatie en haar medewerkers. Waar zijn de plaatsen gecreëerd en wie begeleidt de geplaatste medewerkers? Hier is over nagedacht in verschillende interviews met leidinggevenden. De interviews zijn semi gestructureerd, dit komt er op neer dat de geïnterviewde vrij is te vertellen over het onderwerp, en dat de interviewer vragen stelt die op het onderwerp of kennis aansluiten. Eerder vergaarde kennis zal de basis zijn voor de interviews. Dit is dus kennis uit het juridisch kader, literatuuronderzoek of aanpak van soortgelijke organisaties.

Interviews zijn gehouden in individuele sfeer, dus één-op-één. De verwachting was dat men dan eerlijk zal antwoorden en ook meer ruimte wordt gegeven om na te denken over gevormde antwoorden.

De interviews zullen in de vorm van een samenvatting worden bijgevoegd. In de samenvatting wordt het noodzakelijke uit interviews beschreven (zie bijlagen 11.1.1 tot en met 11.1.11)

6.5.3 Interventies en evaluatie

Om de afdeling P&O en teamleiders van de werkorganisatie kennis te laten maken met de mensen die onder de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten vallen, is er een bijeenkomst georganiseerd. Teamleiders van andere afdelingen zijn hier ook bij uitgenodigd om een beeld te vormen.

Bij deze bijeenkomst is er eerst een korte inleiding over het onderwerp gehouden, vervolgens kregen vier arbeidsbeperkten de kans om zich zelf te laten zien door middel van een elevatorpitch.

Doel van de bijeenkomst is te laten zien dat de doelgroep zeer divers is. Vooroordelen kunnen worden weggenomen en er kan contact gelegd worden. Gezien het feit dat de doelgroep verschillende groepen arbeidsbeperkten omvat, heeft niemand echt op het netvlies dat de doelgroep zo verschillend kan zijn.

Het is goed om bewustwording te creëren bij verschillende afdelingen en kans te bieden aan arbeidsbeperkten om te laten zien waar hun krachten liggen.

Uit de evaluatie bleek dat er veel animo was, maar teamleiders te weinig tijd zien om een arbeidsbeperkte de juiste begeleiding te bieden. Wel zijn zij zich nu bewust van de verschillende soort arbeidsbeperkten die iemand kan hebben.

Daarnaast heeft de Hogeschool Leiden een workshop verzorgd om buddy van een arbeidsbeperkte te worden. Hierbij was het doel om draagvlak te creëren voor medewerkers en ze op te leiden om als buddy van een arbeidsbeperkte aan de slag te gaan.

Ook hier kwam uit de evaluatie dat er veel animo voor was, maar men verwacht te weinig tijd te hebben. De medewerkers waren wel blij dat de WODV hiermee aan de slag is gegaan, dit toonde volgens hen de maatschappelijke betrokkenheid voor de voorbeeldrol van de gemeenten.

6.6 Verantwoording steekproef

De keuze voor de geïnterviewden van de soort gelijke organisaties is gevallen op de gemeente Pijnacker-Nootdorp en de gemeente Zoetermeer, omdat zij in regio overleggen aangaven al verder te zijn met de implementatie van de banenafpraak. Om deze reden is er voor deze gemeenten gekozen, om zo veel mogelijk te leren van wat anderen al hebben gedaan.

De Zijl Bedrijven is geïnterviewd omdat zij putten uit jarenlange ervaring als sociaal werkbedrijf. Ook detacheren zij mensen uit de doelgroep. Zij weten dus als geen ander wat randvoorwaarden zijn voor het werken met arbeidsbeperkten.

Voor de Hogeschool Leiden is gekozen, omdat zij als voorbeeld werden gesteld voor overheidsinstanties voor de implementatie.

Tot slot zijn alle teamleiders van de WODV aangeschreven om deel te nemen aan de interviews. De geïnterviewden hebben allemaal positief hierop gereageerd. Anderen hadden het te druk of zagen de noodzaak niet in.

6.7 Procedure en analyse

Om de gegevens te kunnen analyseren is er een analyseschema opgesteld. Dit schema is terug te vinden in bijlage 11.3.1 en 11.3.2. In dit schema worden de gegevens uit de interviews met elkaar vergeleken.

Uit de dit analyseschema worden de relevante gegevens gehaald en dit wordt samengevat in het hoofdstuk resultaten.

7. Resultaten

In het hoofdstuk resultaten zullen de overige nog niet beantwoorde deelvragen beantwoord worden aan de hand van het juridisch kader, het theoretisch kader, de interviews en verdere research.

Beantwoording deelvragen

7.1 Wat vindt de werkorganisatie Duivenvoorde dat de banenafspraken voor de organisatie inhoud?

Binnen de WODV is al veel gedaan in het kader van de banenafspraken. Het is begonnen met een werkgroep. In deze werkgroep zitten vier P&O collega's en de onderzoeker. De werkgroep is opgestart in het begin van de onderzoeksperiode met de onderzoeker als trekker van de groep. In het begin van de werkgroep is in kaart gebracht wat de wetgeving precies inhoudt voor de WODV. Vervolgens is er ook gekeken naar de wens van beide gemeenteraden. De werkgroep kwam één keer per maand bij elkaar om de vorderingen of acties te bespreken.

Om in kaart te brengen hoe de banenafspraken in elkaar zit voor gemeenten heeft het WSP in maart 2016 een bijeenkomst georganiseerd voor de WODV en de gemeente Leidschendam-Voorburg. Hieruit bleek dat het werkgeversservicepunt waar de WODV mee samenwerkt onder Leidschendam-Voorburg valt en is er een accountmanager toegewezen. Deze accountmanager was verantwoordelijk voor de communicatie en werving binnen de WODV. Na de bijeenkomst is er nauw contact geweest met de accountmanager van het werkgevers servicepunt over het proces. Vanuit dit onderzoek heeft de schrijfster van dit onderzoeksrapport meegewerkt aan het implementeren van de nieuwe procedure voor het werven en selecteren van nieuwe collega's. Er is eind maart 2016 door de onderzoeker afgesproken met de accountmanager dat vacatures van de WODV na de interne procedure worden doorgezet naar het werkgevers servicepunt om te kijken of zij iemand uit de banenafspraken of uitkering kunnen plaatsen op de vacature.

Dit bleek echter niet het gewenste effect te hebben en zorgde voor te veel tijdsdruk bij de accountmanager waardoor in juni is besloten de vacatures direct bij interne werving door te sturen zodat de accountmanager nog twee weken de tijd heeft om kandidaten te leveren. Standpunt van de WODV is hierin wel dat interne kandidaten altijd voorgaan. Tijdens het herziende proces van vacature werving is ook afgesproken dat de accountmanager kijkt of er wellicht taken uit de vacatures gehaald kunnen worden om een banenafspraken plek te creëren.

In juli 2016 is er door staatssecretaris Klijnsma in een brief aan de Tweede Kamer geschreven dat zowel de overheid als de marktsector voorloopt op het aantal gestelde banen voor de banenafspraken (nu.nl, juli 2016). Dit houdt in dat de quotumheffing in ieder geval in 2016 en 2017 nog niet zal gelden; eind 2017 wordt er opnieuw gekeken naar de tot dan toe behaalde cijfers. Door deze uitspraak van mevrouw Klijnsma is de urgentie voor dit onderwerp binnen de WODV gezakt. Men is nu meer bezig met het op orde krijgen van de financiën, omdat er geen geldboete zal volgen op korte termijn (. Westhoek, persoonlijke communicatie, januari 2017). In de brieven aan de raden van

Voorschoten en Wassenaar gestuurd van uit de werkgroep banenafspraken van de WODV is opgenomen niet om extra geld te vragen voor de implementatie van de banenafspraken, maar dat de middelen eerst uit het reguliere vacaturebudget zal worden gehaald. Mocht dit niet lukken, zal er extra geld gevraagd worden.

Organisatorisch

Binnen de WODV is al gepolst hoe men tegenover het werken met arbeidsbeperkten staat. Zo geven drie van de vier teamleiders aan hier zeker voor open te staan, mits dit niet extra werk of werkdruk met zich meebrengen voor de reguliere werknemers. De andere teamleider heeft aangegeven hier geen plek voor te zien binnen hun team door bijvoorbeeld de hoge werkdruk of de omvang van het werk. Ook uit het onderzoek van onderzoeksbureau Bezemer, Kuiper en Schubad (2016) blijkt dat er sprake is van hoge werkdruk binnen WODV, maar dat er bij sommige werknemers een *bore-out* plaats vindt. Dit betekent dat men geen plezier meer uit het werk haalt en ook onvoldoende gestimuleerd wordt om grenzen te verleggen. Door de concerndirectie (de twee gemeentesecretarissen) is dan ook besloten om eerst te kijken hoe deze mensen elkaar kunnen helpen. Sinds februari 2017 is er op intranet een werkplaats geopend. Hierop kunnen medewerkers die een hoge werkdruk ervaren om hulp vragen, maar ook medewerkers die wat tijd over hebben vragen om een klus. Zo wordt er van beide kanten aanbod verleend (intranet, 2017).

In oktober 2016 heeft team communicatie een werkervaringsplek gecreëerd voor eventueel een arbeidsbeperkte medewerker. Via de kandidatenverkenner van het UWV (UWV.nl, november 2016) is gezocht naar een passende match en die werd gevonden. Helaas is de werkervaringsplek niet doorgegaan in verband met onvoorziene verschuivingen in de organisatie (N. Inklaar, persoonlijke communicatie, december 2016). Toen in november 2016 ook bekend werd dat Voorschoten onder toezicht kwam te staan van de provincie is er besloten alleen nog de uiterst urgente uitgaven te doen en de WODV niet zomaar alle vacatures kan vervullen. De vacatures worden nu eerst besproken binnen het managementteam om te kijken naar andere opties dan het werven van nieuwe kandidaten. De nieuwe vacatures moeten echt essentieel blijken om de WODV draaiende te houden, wil deze worden opengezet (A. Pelt, persoonlijke communicatie, november 2016). Hierdoor blijken vaak alleen de specialistische en zware functies opengezet te worden en nemen de kansen voor job-carving van het werkgeversservicepunt volgens de accountmanager af (persoonlijke communicatie, B. Corapci, december 2016). Het plaatsen van arbeidsbeperkten wordt hierdoor lastiger voor de WODV. Dit komt vooral door de invloed vanuit de overheid.

Omdat er binnen de WODV meerdere problemen aan de hand zijn, is de prioriteit van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten door het afdelingshoofd Personeel en Organisatie naar beneden bijgesteld.

Financieel

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft op 16 juli 2016 (VNG, 2016) een rekenmodule vrijgegeven waaraan gemeenten het aantal fte voor de banenafspraken kunnen berekenen. Uit deze module blijkt dat de WODV eind 2017 9,77 fte aan arbeidsbeperkten in dienst moet hebben. Dit is gebaseerd op het aantal fte van de WODV eind 2016 (G. van der Ham, 2016). De WODV had eind 2016 ongeveer 402 fte aan werknemers. De rekenmodule geeft aan dat er eind 2017 bij alle gemeenten 1,76% van het quotumpercentage gerealiseerd moet worden.

Voor werkorganisatie Duivenvoorde zal het betekenen dat zij in 2023 ongeveer elf

arbeidsbeperkten in dienst moeten hebben met een gemiddeld dienstverband van 25.5 uur in de week (VNG, 2016).

De werkorganisatie heeft voor zichzelf als doel gesteld dat ze in 2016 drie arbeidsbeperkten (3,03 FTE) in dienst moeten hebben. In de jaren tot en met 2021 moeten daar elk jaar ongeveer 1,5 FTE arbeidsbeperkten bij komen (Rekentool VNG, 2016).

Binnen de werkorganisatie kunnen dan verschillende arbeidsbeperkten komen werken. Dit kunnen mensen zijn met een voormalig WSW-indicatie, maar ook mensen met een WAJONG-indicatie.

Dominante coalitie

Zoals in de situatieschets staat beschreven willen beide gemeentebesturen een andere weg op slaan. Zo wil Wassenaar dat 5% van het personeelsbestand uit mensen met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat en spreekt Voorschoten zich hier niet expliciet over uit.

De gemeente Wassenaar heeft zich expliciet uitgesproken als werkgever door te zeggen dat zij in 2018 minimaal 5% van het personeelsbestand uit mensen met een arbeidsbeperking bestaat (Coalitieakkoord Wassenaar, 2014). Hierdoor leggen zij de lat voor de werkorganisatie hoger dan de regering. De regering vraagt volgens de VNG rekentool (2016) elf medewerkers met een arbeidsbeperking en de gemeente Wassenaar vraagt dan om twintig medewerkers met een arbeidsbeperking.

Wat deze implementatie van de 5% van Wassenaar wellicht wat moeilijker maakt is het feit dat Voorschoten onder curatele van de provincie staat (intranet, november 2016). Dit betekent dat elke uitgave van de gemeente Voorschoten moet worden goedgekeurd door de provincie en de gemeente met een herstelplan voor een sluitende begroting moet komen (intranet, november 2016). Doordat de provincie alle uitgaven moet goedkeuren, worden alleen de hoogstnodige uitgaven voorgelegd en andere eventuele kosten op de lange baan worden geschoven (J. Westhoek, persoonlijke communicatie, 11 december 2016). Aangezien de WODV voor zowel Wassenaar als Voorschoten werkt dragen in principe beide gemeenten evenveel bij aan de WODV. Wassenaar heeft eerder al uitgesproken niet de extra lasten van Voorschoten te gaan dragen en dat de verdeling evenredig moet blijven (J. Westhoek, persoonlijke communicatie, januari 2017).

Affiniteit met de doelgroep

De werkorganisatie werkt al veel samen met sociale werkbedrijven zoals de Maregroep en de DZB. Zij leveren beide schoonmaakdiensten. De Maregroep levert echter ook arbeid bij de afdeling omgevingsbeheer om karkassen van dode dieren op te ruimen bijvoorbeeld (Oomen, L., 2016). Deze werknemers worden allen gedetacheerd vanuit hun originele werkgever (dus DZB of Maregroep), op deze manier worden deze schoonmakers op het moment nog niet meegerekend in de banenafpraak. In 2016 zijn er bij de Maregroep ongeveer 13.000 uren ingekocht voor de schoonmaak (Pepper inkoop, 2016). Staatssecretaris Klijnsma is bezig de wet te herzien, waardoor deze schoonmakers eventueel wel gaan meetellen bij zowel de afspraak als het quotum (Klijnsma, 2016).

7.2 Welke constructies zijn vanuit de praktijk bekend om arbeidsbeperkten een plek te geven binnen organisaties?

Om deze vraag te beantwoorden is gesproken met:

- Leidinggevenden
- Soortgelijke gemeenten
- Werkgeversservicepunt

Arbeidsbeperkten kunnen op verschillende manieren worden ingezet binnen bedrijven. Dit kan bijvoorbeeld door detachingsbasis, een gecreëerde functie of een bestaande functie (WSP, 2016).

Op dit moment wordt er binnen de werkorganisatie gewerkt op detachingsbasis. Zo vertelt de teamleider Facilitaire zaken dat er schoonmakers worden ingehuurd van DZB en Maregroep om de gebouwen schoon te maken. Daarnaast is er ook iemand die drie dagen in de week de koffiezetapparaten schoonmaakt en bijhoudt van de Maregroep (zie bijlage 11.1.8).

De gesprekspartners van de gemeente Zoetermeer (zie bijlage 11.1.2) en de gemeente Pijnacker-Nootdorp (zie bijlage 11.1.1) vertellen dat er scans zijn uitgevoerd door iemand van het UWV en/of WSP. In deze scans worden afdelingen en taken uitvoerig bekeken. Er wordt gekeken of er misschien taken van medewerkers kunnen worden onderverdeeld in een baan voor iemand die arbeidsbeperkt is. Als er voldoende taken zijn die in een functie kunnen worden ondergebracht wordt er gesproken over '*jobcarving*'.

De gesprekspartner van de Gemeente Zoetermeer vertelt dat zij de scans heeft laten doen bij afdelingen die zelf aangaven dit te willen. De afdeling moest er wel achter staan en wilden ze het niet dan hoefde het niet. Uiteindelijk kwamen afdelingen, die eerst niet wilden, toch terug bij de P&O afdeling. Ze wilden toch wel, want de andere afdelingen waren erg positief (zie bijlage 11.1.2).

De gesprekspartner van de gemeente Pijnacker-Nootdorp heeft verteld dat zij de eerste arbeidsbeperkte in dienst hebben genomen. Zij werkte al eerder binnen de gemeente als stagiaire. Deze stage was ook een soort gecreëerde functie, namelijk ondersteuning bodediensten en catering. De organisatie wilde deze stagiaire en een kans geven binnen de organisatie. Zodoende werd de stagefunctie omgebouwd tot een functie voor de arbeidsbeperkte. Toen was de eerste arbeidsbeperkte in ieder geval in dienst. Vervolgens zijn er op twee afdelingen scans uitgevoerd. P&O had besloten deze twee afdelingen te kiezen, omdat zij dachten daar de grootste kans te hebben voor het plaatsen van arbeidsbeperkten (zie bijlage 11.1.1).

Uit deze scan kwamen functies die de gemeente eventueel zou kunnen creëren door bestaande functies anders in te delen. De scan gaf drie mogelijke functies aan (persoonlijke communicatie, Vrolijk, I., 2016).

Hogeschool Leiden heeft echter op basis van eerdere ervaringen functies gecreëerd om mensen een kans te geven. Dit vertelde de gesprekspartner in het interview (zie bijlage 11.1.3). De hogeschool had al langer een hecht samenwerkingsverband met een zorginstelling in de buurt en daar wilde zij iets voor terug doen. Er is gekeken wat er binnen het cluster bleef liggen en de hogeschool heeft daar zelf een functie van gevormd. Toen dit bleek aan te slaan hebben ze dezelfde methode doorgevoerd binnen andere clusters. Ondertussen zijn er verschillende arbeidsbeperkten aan het werk binnen de hogeschool. Zij bezetten verschillende functies. Onderzoeker, docent, IT-ondersteuner en ook zelf gecreëerde functies (zie bijlage 11.1.3).

7.3 Welke interventies kunnen op korte termijn relevant zijn voor de werkorganisatie?

Uit gesprekken met de teamleiders en soortgelijke organisaties blijkt dat de volgende interventies van toepassing zijn op de doelen van dit onderzoek. Het werkgevers servicepunt (2016) biedt verschillende middelen aan die het aannemen van arbeidsbeperkten voor werkgevers aantrekkelijker moeten maken⁶. Deze middelen lichten zij toe op bijeenkomsten of gesprekken met werkgevers en leidinggevenden.

Een andere relevante interventie is: ik ben HARRIE georganiseerd door CNV jongeren (CNV jongeren, 2015). HARRIE staat voor: Hulpvaardig; Alert; Realistisch; Rustig; Instruerend; Eerlijk. HARRIE's zijn reguliere medewerkers die arbeidsbeperkten kunnen begeleiden als een soort buddy. Volgens CNV jongeren ben je een HARRIE wanneer je gedreven wordt vanuit intrinsieke motivatie om iets voor je medemens te doen (CNV jongeren, 2015). Teamleiders gaven al aan dat zij voldoende begeleiders zien binnen hun team, maar dat ondersteuning hierin wel fijn zou zijn⁷.

Naar aanleiding van de interviews met teamleiders is er in overleg met de werkgroep banenafpraak besloten dat teamleiders kennis moesten maken met de doelgroep van de banenafpraak. Uit de interviews bleek dat teamleiders geen concreet beeld hadden bij het begrip 'arbeidsbeperkte' en de verschillen die hierin zijn. De accountmanager heeft hiervoor de vraag uitgezet binnen het werkgeversservicepunt. De concrete vraag van de WODV was kennismaken met de diversiteit van de doelgroep en niet in hokjes denken. Hierop zijn vier mensen die geïndiceerd zijn door het UWV voor de banenafpraak hun verhaal, ambitie en beperking komen vertellen. Deze mensen hebben zich vrijwillig aangemeld en kwamen met hun jobcoach zichzelf presenteren als potentiële werkgever. Alle teamleiders van de WODV zijn uitgenodigd om kennis te komen maken met de arbeidsbeperkte sprekers. De helft van de teamleiders is op deze presentatie op af gekomen.

Na de kennismaking is er geëvalueerd door P&O en de teamleiders over het effect van de kennismaking. Teamleiders gaven aan dat dit de diversiteit inderdaad heeft onderstreept en er meer mogelijkheden zijn dan ze hadden gedacht (C. Kok & A. de Quant, persoonlijke communicatie, mei 2016). Andere teamleiders wisten dit te bevestigen, maar zagen ook in dat de implementatie wel voor extra werk of begeleidingsdruk kan zorgen en ze daar simpelweg de tijd niet voor hebben in hun team (F. Sip & N. Inklaar, persoonlijke communicatie, mei 2016). Wel waren alle teamleiders het erover eens dat de WODV aan de slag moet met de banenafpraak en we de arbeidsbeperkte medewerker ook een kans moeten geven. Binnen de WODV wordt echter formatiegericht gewerkt. Dit betekent dat er alleen gestuurd wordt op fte's en niet op kosten of talenten. Mede door het formatiegericht werken is er momenteel geen plek voor arbeidsbeperkten.

Omdat er bij de teamleiders na het kennismaken met de doelgroep het besef was dat de WODV hiermee aan de slag wil, is er via het opleidingsprogramma een cursus 'buddy van de banenafpraak' aangeboden. Deze werd gegeven door twee medewerkers van de Hogeschool Leiden. De cursus had een open inschrijving dus medewerkers die hier graag meer van wilden weten hebben zich ingeschreven. De cursus zat vol met vijftien deelnemers en de feedback was ook lovend. Wel gaven deelnemers aan dat het waarschijnlijk de nodige begeleiding vergt van medewerkers en ze daar allen niet de tijd voor zien (Feedback cursus buddy banenafpraak, juni 2016). De bereidheid om buddy te worden is er wel, alleen geven medewerkers aan dat de verhouding werkdruk en begeleiding niet te combineren valt.

⁶ Zie ook bijlage 11.4 Factsheet

⁷ Zie bijlage 11.3

Daarnaast geeft het werkgevers servicepunt ook aan dat er voor de arbeidsbeperkten zelf workshops worden georganiseerd over solliciteren, curriculum vitae maken en elevatorpitches. Dit allemaal in samenwerking met het UWV.

Uit de interviews met de gemeente Zoetermeer (zie bijlage 11.1.2), gemeente Pijnacker-Nootdorp (zie bijlage 11.1.1) en de Hogeschool Leiden (zie bijlage 11.1.3) blijkt dat sociale integratie erg belangrijk is voor het aannemen van arbeidsbeperkten. Sociale integratie kan door duidelijk aan een team te maken wat iemand wel en niet kan en wat er van de arbeidsbeperkte verwacht wordt. Zo weet een team waar zij ook op moeten letten.

Geïnterviewde teamleiders in het vooronderzoek gaven aan geen beeld te hebben van de doelgroep, maar dat er binnen het team voldoende bereidheid is om een arbeidsbeperkte te begeleiden (zie bijlagen 11.1.5 tot en met 11.1.8). Hierdoor is gekeken naar de verschillende interventies die de WODV houvast kunnen bieden in de verandering binnen de organisatie.

In juni 2016 heeft er inmiddels een 'Buddy workshop' plaats gevonden voor medewerkers van de werkorganisatie. In deze workshop werden medewerkers op de hoogte gesteld van de verschillen in arbeidsbeperkingen en hoe zij eventuele arbeidsbeperkte toekomstige collega's het beste kunnen gaan begeleiden.

De workshop was goed bezocht, waardoor veel medewerkers bereid en klaar zijn om eventuele nieuwe collega's te gaan begeleiden (Feedback Studio, augustus 2016).

In juni 2016 heeft er inmiddels een 'Buddy workshop' plaats gevonden voor medewerkers van de werkorganisatie. In deze workshop werden medewerkers op de hoogte gesteld van de verschillen in arbeidsbeperkingen en hoe zij eventuele arbeidsbeperkte toekomstige collega's het beste kunnen gaan begeleiden.

De workshop was goed bezocht, waardoor veel medewerkers bereid en klaar zijn om eventuele nieuwe collega's te gaan begeleiden (Feedback Studio, augustus 2016).

Volgens het werkgevers servicepunt (2016) zijn werkgevers nog sceptisch over het aannemen van arbeidsbeperkten. Werkgevers denken nog te veel in risico's over bijvoorbeeld hoog ziekteverzuim binnen de doelgroep of aanpassingskosten. Het werkgevers servicepunt (2016) probeert door met werkgevers en/of leidinggevende in gesprek te gaan de vooroordelen te laten afnemen en werkgevers meer in kansen te laten denken (B. Corapci, persoonlijke communicatie, 12 april 2016). In het interview met DZB (zie bijlage 11.1.4) bevestigen zij dat werkgevers vaak vooroordelen hebben en doen zij er, net als het werkgevers servicepunt, van alles aan om deze vooroordelen af te vlakken en in kansen te denken.

In oktober 2016 vindt er een inspiratieontbijt plaats voor leidinggevenden van organisaties uit de overheid en het onderwijs (Verschilmakers, 2016). Dit ontbijt is geïnitieerd door de ambassadeursgroep 'De verschilmakers'. Tijdens dit ontbijt worden concrete voorbeelden gegeven over de kansen die er zijn binnen organisaties en waar het werkgevers servicepunt en het UWV bij kunnen ondersteunen.

Voor de werkorganisatie kan het wellicht verstandig zijn om hier leidinggevenden van op de hoogte te stellen en ze de optie te bieden. Veel leidinggevenden hebben al de *goodwill*, maar enkele leidinggevenden weten nog niet wat ze kunnen verwachten van de banenafpraak (Feedback Studio, augustus 2016).

7.4 Wat wordt er van reguliere medewerkers verwacht bij het werken met arbeidsbeperkten?

Volgens de geïnterviewde teamleiders zijn er binnen hun teams voldoende collega's die openstaan en in staat zijn om een arbeidsbeperkte te begeleiden (zie bijlagen 11.1.5 tot en met 11.1.8).

Teamleiders geven wel aan dat ze er tijd aan willen besteden, maar dat het niet te veel tijd in beslag moet nemen. Niet voor de reguliere medewerkers en ook niet voor de leidinggevendenden. Dit kan anders te belastend worden voor de team/ begeleider (zie bijlagen 11.1.5 tot en met 11.1.8).

Bij de hogeschool Leiden werken ze veel met normalisatie van arbeidsbeperkten, zo vertelde de gesprekspartner van de hogeschool (zie bijlage 11.1.3). Zo gelden er voor arbeidsbeperkten (veel) dezelfde regels op de werkvloer. Bijvoorbeeld op tijd komen is een belangrijk aspect (zie bijlage 11.1.3).

Volgens de hogeschool draagt dit bij aan de acceptatie binnen het team en worden arbeidsbeperkten zo ook als gelijke behandeld.

Bij de gemeente Pijnacker-Nootdorp werkt de geplaatste medewerker met een jobcoach. Verder heeft zij een goed ondersteunende teamleider en het team vangt haar verder op als zij ergens tegenaan loopt, wist de gesprekspartner van de gemeente Pijnacker-Nootdorp te vertellen (zie bijlage 11.1.1).

Ongeveer dertien medewerkers (persoonlijke communicatie, 2016) van de werkorganisatie gaven aan nog geen beeld hebben van een arbeidsbeperkte. Wie is wel een arbeidsbeperkte voor de wetgeving en wie niet? (zie bijlagen 11.1.5 tot en met 11.1.8). Veel medewerkers hebben ook aangegeven het werk leuker te vinden door bijvoorbeeld de schoonmakers, van de Maregroep en DZB, die de gebouwen schoonmaken. Deze medewerkers geven een lichtere kijk op het werk en geeft reguliere medewerkers een positief gevoel doordat zij bijdragen aan het werkplezier voor beiden (Persoonlijke communicatie medewerkers werkorganisatie, augustus 2016).

7.5 Wat zijn de randvoorwaarden voor het aannemen van arbeidsbeperkten?

Uit de situatieschets blijkt:

Het kostenplaatje van een arbeidsbeperkte is per arbeidsbeperkte verschillend. Het is afhankelijk van verschillende factoren. Voor alle arbeidsbeperkten die onder de doelgroep van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten vallen is er een no-riskpolis. Wanneer de arbeidsbeperkte arbeidsongeschikt raakt hoeft de werkgever geen loonkosten te betalen (Werkgeverslijn, 2015).

Naast de loondispensatie, loonkostensubsidie en de no-riskpolis kan de werkorganisatie ook nog andere middelen inzetten. Zo zijn er door het werkgevers servicepunt van de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar de volgende middelen beschikbaar gesteld: werkgeverscheque, proefplaatsing, leerwerkcheque en werkvoorzieningen⁸ (Werkgevers servicepunt, 2016).

Sinds 2016 is schaal A vastgelegd in de CAR-UWO (HR-Gemeente, 2015), dit was nog niet van toepassing toen de gemeente Pijnacker-Nootdorp hiermee bezig was. Schaal A moet echter eerst worden aangenomen in het functiehuis door het College van Burgemeester en Wethouders voordat dit gebruikt kan worden.

Naast het financiële aspect is het belangrijk dat er voldoende draagvlak is van medewerkers om met arbeidsbeperkten aan de slag te gaan en te werken. Dit is een van de belangrijkste voorwaarden van zowel Huvenaars (2016) als van het Expertisecentrum voor Inclusieve arbeidsorganisaties (2017), maar dit werd ook aangeraden door de Zijl

⁸ Zie ook bijlage 11.4 FACTSHEET

Bedrijven en het werkgeversservicepunt. Er moet gekeken worden naar alle stakeholders die in het verhaal voorkomen en overall moet rekening mee worden gehouden. Als er onvoldoende draagvlak is binnen een team en/of leidinggevende zal een arbeidsbeperkte niet goed integreren in het team en waarschijnlijk ook onvoldoende functioneren.

Ook moeten er voldoende taken/ werkzaamheden zijn die passen bij de arbeidsbeperking van de arbeidsbeperkte. Aangezien dit een grote doelgroep is (B. Corapci, persoonlijke communicatie, maart 2016) verschillen de arbeidsbeperkingen en wat een arbeidsbeperkte aan kan.

Volgens DZB moet het initiatief van de directie komen, niet vanuit P&O. Wanneer het initiatief vanuit P&O komt, wordt vaak geen steun vanuit de directie ondervonden. Dan wordt de invoering lastiger door onvoldoende draagvlak en visie vorming (zie bijlage 11.1.4).

Gemeente Pijnacker-Nootdorp gaf mee dat niet elke teamleider geschikt is om een arbeidsbeperkte bij te plaatsen. Ook het regelen van de salarissen van arbeidsbeperkten en de loonwaarde meting namen veel tijd in beslag (zie bijlage 11.1.1).

De randvoorwaarden voor het werken met arbeidsbeperkten zijn dus voldoende financiële middelen, voldoende werkzaamheden passen bij de beperking en draagvlak vanuit de gehele organisatie.

8. Conclusie

Door koppeling van de deelvragen, theorie en resultaten zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag in dit hoofdstuk.

De hoofdvraag waar antwoord op wordt gegeven luidt als volgt: 'Welke stappen moet de WODV zetten om te voldoen aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten?'

Er zijn verschillende kwesties die spelen binnen de WODV waardoor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten als lastig bevonden kan worden. De organisatie moet nog de volgende stappen zetten om te kunnen voldoen aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.

Op juridisch vlak moet er gekeken worden naar de risico's die de WODV loopt bij het niet opvullen van voldoende banen. Wat zijn daarvoor de gevolgen en kan de WODV die op dit moment aan. Maar ook of ze de arbeidsbeperkten medewerkers wel mogen meetellen op de manier waarop de WODV nu diensten in koopt.

De wetgeving goed volgen, er zijn al verschillende veranderingen doorgevoerd.

Om de wet te zijner tijd goed te implementeren kan rekening gehouden worden met het model van Borghouts & Freese (2016) zoals beschreven in het theoretisch kader. Hieruit blijkt dat er verschillende stappen moeten worden gezet wil er een eenduidige implementatie komen. Zij gaan uit van het in kaart brengen van de externe factoren van de organisatie, dus het juridische aspect en ook het sociaal culturele aspect. Vervolgens moet de organisatie zelf aan het licht komen. Welke managementissues zijn er op het moment en welke organisatie kenmerken zijn er te noemen. Daarna wordt er gekeken naar strategisch HR-beleid van de organisatie. Aangezien er op het moment geen HR-beleid is, kan hier al niet aan alle randvoorwaarden worden voldaan.

Uit gesprekken met soortgelijke organisaties blijkt dat de omgeving van de WODV erg overheid afhankelijk is. Zo heeft het te maken met vastgestelde aantallen vanuit de wet, maar ook eventuele druk vanuit het bestuur. Echter is dit binnen de WODV niet aan de orde, omdat de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten geen prioriteit meer is voor beide gemeentebesturen.

De organisatie heeft op dit moment onvoldoende middelen, nut en noodzaak ervaart om de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten te kunnen invoeren waardoor er geen strategisch HR-beleid kan worden geïmplementeerd en kan er op dit moment dus ook geen operationeel HR-beleid volgen.

Vanuit de theorie en de gesprekken met andere organisaties blijkt dat er verschillende constructies toepasbaar zijn om arbeidsbeperkten aan een baan te helpen, maar om de arbeidsbeperkten ook voor de WODV mee te laten tellen geldt er eigenlijk maar een constructie: het in dienstnemen.

Voordat de arbeidsbeperkten in dienst genomen kan worden zal er eerst gekeken moeten worden naar een mogelijke functie die de arbeidsbeperkte kan gaan uitvoeren of moet er gekeken worden naar de mogelijkheid tot *job-carving*.

Om te kijken of een arbeidsbeperkte geschikt is voor de functie of nog moet werken aan zijn werkvaardigheden voor dat deze in dienst komt, werkt de WODV al met werkevaringsplaatsen (WSP, 2016).

De WODV heeft al veel gedaan voor de implementatie van de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten, maar is er nog geen arbeidsbeperkte in dienst genomen. Om dit toch mogelijk te maken zal er meer draagvlak vanuit de besturen moeten komen om de implementatie te voltooien en te gaan voldoen aan de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. Zoals het model van Borghouts & Freese (2016) ook aangeeft moeten alle randvoorwaarden aanwezig zijn wil er succesvolle implementatie plaatsvinden.

De verwachting is dat dit niet op korte termijn zal veranderen. Met de hoge werkdruk van medewerkers, bore-outs, financiële problemen en een mogelijke ontvlechting van beide gemeenten hebben de besturen andere prioriteiten.

9. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het onderzoek. Aandachtspunten die de resultaten en dus conclusies en aanbevelingen minder betrouwbaar kunnen maken worden hier beschreven. Daarnaast wordt er aangegeven hoe de werkorganisatie door het doen van vervolgonderzoek om meer of betere resultaten te verkrijgen.

9.1 Betrouwbaarheid

Wanneer bij eenzelfde onderzoek hetzelfde onderzocht zou worden, moeten dezelfde uitkomsten zichtbaar zijn. Dan is een onderzoek betrouwbaar.

Interviews

De interviews kunnen worden bestempeld als betrouwbaar, mits dezelfde medewerkers worden geïnterviewd. De interviews zijn samengevat in gespreksverslagen die te vinden zijn in de bijlage, de originele opgenomen gesprekken zijn beschikbaar op aanvraag.

Documenten

De documenten gebruikt in dit onderzoek kunnen als betrouwbaar worden geacht. Het is dan wel van belang dat er met de documenten wordt gewerkt die beschikbaar waren tijdens het schrijven dit onderzoek. De aangekondigde wetswijzigingen zijn hier nog niet in meegenomen. Verder zijn de coalitieplannen en andere documenten beschikbaar.

9.2 Validiteit

Validiteit is van toepassing op het gericht onderzoeken. Hiermee wordt bedoeld: 'meet wat je wil meten'.

Interne validiteit

De interne validiteit van dit onderzoek is hoog. Er is gericht intern onderzoek gedaan naar implementatie van de wetgeving. Door dit onderzoek is er al een stuk mindset veranderd bij medewerkers en zijn zij zich meer bewust van de wetgeving en kansen die dit biedt. Dit kwam terug uit de evaluaties met de teamleiders en medewerkers na de interventies. Ze zijn zich nu bewust van de verschillende beperkingen en willen graag iets betekenen voor de arbeidsbeperkten.

Daarnaast is er op 2 juni een bijeenkomst: 'kennismaken met de doelgroep' geweest. Hierbij zijn alle P&O adviseurs uitgenodigd en ook teamleiders en afdelingshoofden die aangaven daar graag bij te willen zijn. Hieruit kan worden opgemerkt dat medewerkers in de organisatie al meer met het onderwerp bezig zijn dan hiervoor.

Op 7 juni is er voor de P&O adviseurs die niet in de werkgroep participatie zitten een bijeenkomst vanuit het werkgevers servicepunt geweest. Op deze manier werden zij op de hoogte gebracht van de mogelijkheden en werkzaamheden van het werkgevers servicepunt.

Tevens is er op 5 juli een workshop geweest: 'Werken met arbeidsbeperkten'. Deze workshop is gericht op het begeleiden van arbeidsbeperkten op de werkvloer en het buddy-systeem, samen bereiken we meer. Deze workshop was voor alle medewerkers beschikbaar en konden zij zich vrij op inschrijven.

Externe validiteit

De externe validiteit van dit onderzoek is laag. Er kan niet vanuit worden gegaan dat andere gemeenten in Nederland de implementatie hetzelfde hebben aangepakt als de gemeenten Zoetermeer en Pijnacker-Nootdorp, aangezien zij al erg verschillen in aanpak. Daarnaast zijn ook de interviews met de teamleiders niet te generaliseren. Dit bleek uit het versturen van de uitnodigingen voor interviews. Sommige teamleiders waren erg enthousiast, anderen zagen er het nut niet van in en wilden niet mee werken aan het onderzoek. Hierdoor zijn de resultaten in feite niet te generaliseren.

9.3 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van dit onderzoek is hoog. De vraag wat er allemaal bij komt kijken bij het in dienstnemen van arbeidsbeperkten kan worden beantwoord. De werkorganisatie krijgt hierdoor meer houvast op dit onderwerp en ook zijn er al veranderingen geïmplementeerd. In de gegeven workshop en presentatie kwamen nog enkele vragen naar boven van teamleiders. Hier moet actief op worden ingespeeld en op het moment van schrijven (oktober 2016) is de werkorganisatie hier hard mee bezig. Zo zal er een bedrijfsscan komen om te kijken welke opties de werkorganisatie nog niet benut of dat er verschillende taken een baan kunnen vormen.

De werkorganisatie heeft als gemeente zijnde een voorbeeldfunctie naar ondernemers in de gemeenten, van deze voorbeeldfunctie kan echter nog niet concreet worden gesproken. Dit omdat er nog geen nieuwe banen zijn gecreëerd, wel zijn de meeste opties al benut als het gaat om implementatie in de werving en selectie en het creëren van draagvlak.

Het is belangrijk om als werkorganisatie hier bewust mee bezig te blijven. In de werkgroep participatie wordt er veel gesproken over kansen en mogelijkheden, maar eigenlijk moet het gewoon worden gedaan. Hier zal ik persoonlijk ook aan bij moeten gaan dragen. De werkorganisatie is wellicht gewoon nog te voorzichtig en moet in het diepe springen. Wellicht was er door deze scriptie te veel sprake van de snelle opties in plaats van de lange termijn doelen van de regering en de coalities. Diepgaander onderzoek had misschien een oplossing kunnen bieden op lange termijn in plaats van snel winst halen. Echter blijft de situatie van de organisatie hierbij wel een rol spelen en is die in de afgelopen anderhalf jaar alleen verergerd in plaats van verbeterd.

Dit onderzoek is erg ontwerpgericht ingestoken. De werkorganisatie wenste snel actie te kunnen ondernemen en aan de slag te gaan met dit vraagstuk. Op deze manier is er tijdens dit onderzoek al veel uitgevoerd en uitgeprobeerd. Met deze resultaten kan er ook worden terug gekeken naar verschillende momenten van de implementatie van de uitgevoerde acties. Hier kunnen leermomenten uit geconcludeerd worden en eventuele successen worden gevierd. Wel is hierdoor wellicht de theoretische kant onderbelicht geweest, waardoor er stappen zijn vergeten in het proces zoals de cultuur in de organisatie te onderzoeken of het in kaart brengen van behoeften van medewerkers.

9.4 De organisatie op dit moment

Binnen de organisatie wordt op dit moment nog minder tijd aan de invoering van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten besteed. Dit omdat er andere meer urgente kwesties spelen binnen de organisatie. Zo staat Voorschoten al sinds eind 2016 onder financieel toezicht en Wassenaar sinds april 2017 ook. Daarnaast speelt er in Wassenaar al langere tijd een bestuurscrisis en hebben ze een tijdelijke burgemeester die ook Zoetermeer onder zijn hoede heeft. Hierdoor maakt hij alleen tijd voor de meest urgente zaken die zijn opgedragen door de commissaris van de koning.

Naast deze kwesties bleek uit onderzoek van Bezemer, Schubad en Kuiper (2016) ook nog dat een deel van de medewerkers een te hoge werkdruk ervaren en zich niet veilig voelen in de organisatie, terwijl andere medewerkers een bore-out ervaren.

In mei 2017 is er aangekondigd dat de WODV nog meer moet inkrimpen (persoonlijke communicatie, Boon, P., mei 2017), terwijl het volgens het bestuurskracht onderzoek van BMC (2016) al werd geconcludeerd dat de WODV 16 fte onder het normale fte aantal zat voor de grote van deze organisatie. Nog verdere inkrimping zal dus zorgen voor nog meer werkdruk bij medewerkers. Door al deze ontwikkelingen en druk op de huidige organisatie, wordt er op het moment dus geen aandacht meer besteed de invoering van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Volgens beide burgemeesters moet eerst de WODV op orde zijn willen ze aandacht besteden aan andere zaken (persoonlijke communicatie, Pelt, A., mei 2017).

9.5 Vervolgonderzoek

Om tot invoering van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten te komen, zal er eerst vervolgonderzoek gedaan moeten worden naar de huidige problematiek binnen de WODV. Omdat er binnen de organisatie verschillende kwesties spelen die urgenter zijn en ook meer aandacht vragen is het verstandig om hier een onderzoek naar te laten uitvoeren. Bij een vervolgonderzoek kan dan gedacht worden aan een onderzoek naar herstructurering van werk. Om dat er nu door medewerkers hoge werkdruk wordt ervaren, terwijl andere last hebben van een bore-out. Hier moet een beter verdeling in komen.

Daarnaast wordt er op dit moment al onderzoek gedaan naar de toekomst van de WODV. Hierin wordt gekeken naar de opties voor de WODV om toekomstbestendig te worden. Hierbij wordt niet uitgesloten dat de WODV ontvolucht wordt en de gemeenten weer gaan werken met zelfstandige ambtenarenapparaten. Ook wordt er gekeken of de

gemeenten zicht niet beter kunnen aansluiten bij grotere gemeenten, voor Voorschoten zou dit Leiden zijn en voor Wassenaar Den Haag. Natuurlijk wordt er ook gekeken naar de optie om als WODV te blijven opereren.

Doordat er op dit moment bij de organisatie zoveel andere kwesties spelen, zal er geen implementatieplan worden toegereikt voor de organisatie. Dit omdat er al is aangegeven dat de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten nu niet belangrijk genoeg gevonden wordt en wanneer dit wel het geval zal zijn onbekend is. Tegen die tijd is het mogelijk dat de wet is aangepast en een implementatie zoals nu gegeven niet meer relevant is.

9.6 Leerpunten als HR-professional

Tijdens dit onderzoek heb ik veel geleerd over het werken in een ambtelijke organisatie. Zo zijn er veel lagen waar goedkeuring moet komen en kunnen processen lang duren voor ze geïmplementeerd kunnen worden. Daarnaast is het een hele uitdaging om als een werkorganisatie te werken voor twee verschillende gemeentebesturen met beiden een eigen wil. Zo kan het ene gemeentebestuur ergens prioriteit aan geven, terwijl het andere gemeentebestuur iets heel anders prioriteert. Of willen ze hetzelfde maar beiden een andere invulling. Dit maakt het voor medewerkers lastig om hun werk op de juiste manier in te vullen, omdat er niet een richtlijn wordt gegeven.

Dit heb ik zelf ook gemerkt, Wassenaar wilde nog enigszins prioriteit stellen aan dit onderzoek, maar Voorschoten kon zich op dat moment geen tijd en geld verliezen permitteren. De insteek van de WODV is geweest dat de lasten voor de WODV door beide gemeenten evenredig worden betaald. Doordat dit nu niet kon, werd het door Wassenaar ook verworpen als prioriteit. Dit maakt het voor een onderzoeker moeilijk, omdat je geplande afspraken niet kan uitvoeren. Hier heb ik als HR-professional veel van geleerd want geen moment is hetzelfde en je kan je eigenlijk nergens op verheugen.

10. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de conclusie aanbevelingen gedaan om de implementatie van de wetgeving zo soepel mogelijk te laten verlopen. Er worden hierbij aanbevelingen gedaan voor de korte termijn en de lange termijn.

Korte termijn

Om binnen de WODV de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten juist te kunnen invoeren moet eerst de organisatie weer rust krijgen. Rust in de financiële situatie, maar ook rust voor de medewerkers die een te hoge werkdruk ervaren.

Financieel

De aanbeveling voor de lange termijn is dan ook om onderzoek te doen naar de opties om de financiële situatie structureel te verbeteren. Dit is dan nodig voor beide gemeenten en het ambtenarenapparaat. Hierbij moet goed gekeken worden naar het efficiënt inzetten van medewerkers en hun taken. Maar ook naar heldere doelstellingen vanuit de gemeentebesturen. Op advies van de Commissaris van de Koning wordt hier door beiden burgemeesters nu aandacht aan besteed, maar dit kan wellicht verhoogt worden.

Wat gaat er nu mis en kan worden verbeterd. Dit kan het beste worden uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau, zodat er geen partijdigheid voor een gemeente kan worden verweten.

Strategische personeelsplanning

Naast het onderzoek naar de financiële situatie, moet er ook aandacht besteed worden aan HR-beleid voor reguliere medewerkers. Op dit moment mist dit en kan misschien de verdeling uit het onderzoek van Bezemer, Kuiper & Schubad (2016) van de zowel te hoge werkdruk als *bore-out* verklaren.

Bij strategische personeelsplanning wordt niet alleen gekeken waar op dit moment het meeste werk is, maar ook waar het werk in de toekomst naar toe kan verschuiven.

Daarnaast gaat het ook om de inzetbaarheid van medewerkers.

Bij strategische personeelsplanning moet er wel helder zijn wat de stip op de horizon voor de organisatie is. Vervolgens wordt er gekeken naar het strategische doel, met wie die te behalen is en welke kennis en talenten daarvoor moeten worden ingezet.

Werkgeversservicepunt

Zorg dat de nauwe samenwerking met het werkgeversservicepunt blijft en intensiveer zo nodig. Het werkgeversservicepunt kan namelijk meedenken in situaties en eventueel ondersteuning bieden in de vorm van medewerkers maar ook kennis.

Verandert de wetgeving of de mogelijkheden voor het in dienstnemen van arbeidsbeperkten, dan kan het werkgeversservicepunt hier informatie over leveren aan de WODV.

Lange termijn

Als de WODV in de toekomst besluit weer aan de slag te gaan met de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, is het van groot belang dat er een vervolg onderzoek na dit onderzoek komt. Dit in verband met de nu al veranderde wetgeving, maar ook omdat er dan wellicht andere constructies of mogelijkheden zijn om arbeidsbeperkten in dienst te nemen. Daarom zal er op dat moment een onderzoek moeten volgen. Na dit vervolgonderzoek kan er gedacht worden aan een bedrijfsscan van de WODV.

Literatuurlijst

Boeken

HR-Gemeente. (2015). *CAR-UWO*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Schein, E.H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming* (5^e dr.). (Th.H.J. Tromp, Vert.). Schiedam: Scriptum.

Ongepubliceerde bronnen

Gemeenteraad Voorschoten. (2014). *Vertrouwen in mensen, verbinden van kracht*. Coalitieakkoord Voorschoten. Voorschoten.

Gemeenteraad Wassenaar. (2014). *Vernieuwen, Verbinden, Vertrouwen*. Coalitieakkoord Wassenaar. Wassenaar.

Medewerkers gemeente Voorschoten & Gemeente Wassenaar. (2012). *Waar de paauw de parel ontmoet*. Amsterdam: Yardmen bv.

Volten, M. (2016) *Feedback Studio 2016*. Wassenaar.

Rapporten

Dekker, R, Freese, C, Oomens, S, van de Pas, I, Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf*. Gedownload op 22 maart 2016
via: https://pure.uvt.nl/portal/files/6918022/Reflect_Het_werkt_niet_vanzelf_e_book.pdf
26-2-2016

Onbekend. (2012). *Waarom werkorganisatie?* Geraadpleegd op 1 maart 2016, via
https://secure.werkorganisatieduivenvoorde.nl/intranet/veelgestelde-vragen-werkorganisatie_41853/

Rutte, M & Samsom, D. (2012). *Bruggen slaan* [regeerakkoord]. Geraadpleegd op 1 maart 2016 via,
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>

Regioplan. (2016). *Gevolgen wet banenafpraak volgens Regioplan*. Gedownload op 22 maart 2016 via:
file:///K:/downloads/828_15062-eindrapport-Gevolgen_Wet_Banenafpraak-Regioplan-7sep15.pdf 26-2-2016

Spigt, H. (2015). *Rapportage inzake voortgang banenafpraak overheid/ onderwijs 2016*. Geraadpleegd op 18 maart 2016, via
https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjY9Oq6qsrLAhVmDJokHRUtCKkQFggdMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbinaries%2Frijksoverheid%2Fdocumenten%2Frapporten%2F2016%2F03%2F11%2Ftussenrapportage-aanjager-hans-spigt%2Ftussenrapportage-aanjager-hans-spigt.pdf&usg=AFQjCNFbckVjBSSPYbCrZfNAa6uCSIW7pA&sig2=dtOhO3tB1ezsyZ_a_yIROA
A

Stichting van de arbeid. (2013). *Perspectief voor een sociaal en ondernemend land: uit de crisis, met goed werk op weg naar 2020*. Geraadpleegd op 1 maart 2016, via http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiShLC6y5_LAhUEAZoKHUQkB90QFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.stvda.nl%2F%2Fmedia%2FFiles%2FStvda%2FConvenanten_Verklaringen%2F2010_2019%2F2013%2F20130411-sociaal-akkoord.ashx&usg=AFQjCNEZ8UAdx7U8cwdpWT8L9iM-5oKIjg&bvm=bv.115339255,d.bGs

Tijdschriften

Bemelmans, H.W.P, Maaskant, M.A., Vinken, H.A.M., Zuylen van, D.G.M. (2007). 'Integratie op de werkplek; Een kwalitatief onderzoek naar integratie van werknemers met verstandelijke beperkingen'. *Nederlands Tijdschrift voor de Zorg aan verstandelijk Gehandicapten*, 2007 nummer 2.

Websites

Borghouts, I & Freese, C. (2016). *Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR- strategie?* Geraadpleegd op 25 maart 2017 via <https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=608>

Centraal Bureau voor Statistiek. (2014). *Demografische kerncijfers per gemeente*. Geraadpleegd op 16 februari 2016, via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/68092452-2D41-416C-B5D5-C77737DBDE80/0/demografischekerncijfers2014.pdf>

Centraal Bureau voor Statistiek. (2010). *Bloemendaal en Wassenaar rijkste gemeenten*. Geraadpleegd op 16 februari 2016, via <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3244-wm.htm>

Chadsey, A. (2007). *Sociale integratie tussen personen met beperkingen en hun collega's op het werk. Wat werkt?* Geraadpleegd op 8 april 2016, via <http://www.zetnet.nl/zetnet3/netwerk.php?id=83&uitgave=8>

De gemeente. (2015). *Wat doet de gemeente?* Geraadpleegd op 11 maart 2016, via <http://degemeente.nl/wat-doet-de-gemeente>

Encyclo. (2016). *Sociaal Cultureel Woordenboek*. Geraadpleegd op 17 februari 2016, via <http://www.encyclo.nl/lokaal/10635>

Expertisecentrum voor Inclusieve arbeidsorganisaties. (2016). *Inclusief herontwerp werkprocessen op de werkvloer*. Geraadpleegd op 25 maart 2017 via <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/methoden-en-instrumenten/inclusief-herontwerp-werkprocessen>

Huvenaars, R. (2017). *Mensen met een beperking aan de slag helpen*. Geraadpleegd op 30 april 2017, via <https://www.awvn.nl/thema-site/Documents/Brochure%20Mensen%20met%20een%20beperking%20aan%20de%20slag%20helpen%20-%20januari%202017.pdf>

Lewin, K. (1999). *Lewin's change management model*. Geraadpleegd op 6 april 2016, via https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Klijnsma, J. (2016). *Toespraak staatssecretaris Klijnsma op congres 'Annual convention for inclusive Growth'*. Geraadpleegd op 25 april 2016, via <https://www.rijksoverheid.nl/regering/inhoud/bewindspersonen/jetta-klijnsma/documenten/toespraken/2016/03/21/annual-convention-for-inclusive-growth>

Oozo. (2015). *Feiten en cijfers Wassenaar*. Geraadpleegd op 29 februari 2016, via <http://www.oozo.nl/cijfers/wassenaar>

Rijksoverheid. (2013). *Kabinet en sociale partners eens over sociale agenda voor arbeidsmarkt van de 21^e eeuw*. Geraadpleegd op 22 februari 2016 , via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/04/11/kabinet-en-sociale-partners-eens-over-sociale-agenda-voor-arbeidsmarkt-van-de-21e-eeuw>

Thompson, R. (2002). *Stakeholder analysis*. Geraadpleegd op 6 april 2016, via https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

11. Bijlagen

11.1 Interview verslagen

11.1.1 Gemeente Pijnacker- Nootdorp

Interview gemeente Pijnacker- Nootdorp, dit interview vond plaats op dinsdag 8 maart 2016 in Pijnacker.

Geïnterviewde is P&O adviseur binnen de gemeente Pijnacker- Nootdorp. Vanuit de cao van 2013-2015 is de afspraak met de bonden gekomen dat de overheid en gemeente zelf verantwoordelijk worden voor burgers met een arbeidsbeperking. Gemeentes moeten daar zelf verantwoording voor nemen en moeten daar dus ook actief mee aan de slag.

Bij de gemeente Pijnacker- Nootdorp was er een meisje die stage liep met een arbeidsbeperking. Zij ondersteunde de kantine en de bodediensten. Dit meisje paste prima binnen de organisatie en de werkzaamheden wat zij deed dat ze haar het liefst aan het werk wilden houden. Met in het achterhoofd wel de gedachte dat de gemeente werk moest gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

De gemeente is erg in control en alles gaat over geld. Als er ergens al geld voor is geregeld is er geen probleem, maar als dit nog niet het geval is, is dit vaak dubbel zo moeilijk om te regelen binnen de gemeente. De adviseur verteld dat zij eerst geld moest regelen bij haar eigen directieteam door middel van een memo. Hierin werd gevraagd om €50.000. Zij zijn bij dit bedrag gekomen door te kijken naar een eerdere werknemer die ook middels een soort arbeidsbeperking was binnengestroomd en deze is in schaal 2 geplaatst. Dus is er gekeken naar drie keer 25.5 uur (dus 3 fte arbeidsbeperkten voor 2015) en wat voor bedrag daarvoor nodig was.

Toen liep de gemeente tegen het ambtenarenrechtssysteem aan. Dit betekende namelijk dat elke ambtenaar een functie heeft, en deze functie is concreet vastgelegd en daar hoort een functieschaal bij. Voor arbeidsbeperkten is er geen vast functie vastgelegd en deze is vaak gecreëerd, dus dit was voor de gemeente moeilijk vorm te geven. Nu in 2016 is er een schaal A vastgelegd binnen de CAR-UWO waarin de lonen voor arbeidsbeperkten worden vastgelegd. Op het moment dat de gemeente Pijnacker- Nootdorp het betreffende meisje zoals eerder besproken wilde aannemen bestond deze schaal echter nog niet. De adviseur heeft er toen voor gekozen om haar het wettelijk minimum loon te betalen.

Toen ze een arbeidsvoorwaarden gesprek wilden houden, kwam het UWV ook om de hoek kijken. Het UWV gaf toen aan dat er een loonwaarde meting gehouden moest worden. Toen bleek dat het meisje maar 50% loonwaarde had, en de salarisadministratie dus nog de helft van het meisje haar salaris moesten inhouden.

De P&O afdeling had op dat moment dus geld geregeld en gezorgd dat de regelgeving formeel werd vastgesteld door het college. Vervolgens heeft iemand van het werkgeversservicepunt een bedrijfsscan gedaan op twee afdelingen, te weten het servicebedrijf (buitendienst) en de afdeling beheer en ondersteuning. Daarbij heeft hij advies gegeven over te creëren banen en opties die de gemeente hierbij heeft. De adviseur geeft hierbij aan dat ze nog met deze functies aan de slag moet gaan en hier dus nog geen arbeidsbeperkten op heeft kunnen plaatsen.

Het geplaatste meisje heeft een job coach vanuit haar uitkering mee gekregen, verder ondersteunt de teamleider haar en het team vangt haar verder op. De adviseur geeft wel aan dat niet elke teamleider/ leidinggevende geschikt is voor het begeleiden van een arbeidsbeperkte.

Geïnterviewde geeft aan dat door het uitvoeren van de bedrijfsscan het ook wat meer gaat leven binnen de onderzochte afdelingen. Hiermee hebben zij naar hun mening veel draagvlak gecreëerd, door afdelingen actief met het onderwerp bezig te laten zijn en ook mee denken.

De gemeente doet weinig aan werk ervaringsplaatsen. Wanneer er iemand zich aanbied, gaat het erg ad hoc. Er loopt op het moment iemand bij de kantine mee om werkervaring op te doen, verder word er veel gewerkt met stagiaires. Deze stagiaires zijn alleen studenten.

Verder geeft de adviseur nog aan dat het zonde is dat de sociale werkplaatsen zijn afgeschaft. Dit was in haar ogen een mooi iets en een goede plek voor mensen met een beperking om te kunnen werken en zich nuttig te voelen.

11.1.2 Gemeente Zoetermeer

Interview gemeente Zoetermeer, dit interview vond plaats op dinsdag 9 maart 2016 in Zoetermeer.

Gemeente Zoetermeer is al voor de invoering van de Participatiewet begonnen met nadenken over het invullen van deze wet. De insteek van Zoetermeer was dat zij vooral op het gevoel gingen zitten. Het brengen van deze categorie medewerkers in de organisatie levert iets extras op in de organisatie. Ook vonden zij dat de gemeente een voorbeeldfunctie heeft naar werkgevers in regio. De leidinggevende werden geïnstrueerd om te denken wat wil ik doen en waar kan ik het gebruiken. In plaats van wat kan niet en wat moet er allemaal. P&O heeft meegedacht met leidinggevende over waar er uiteindelijk nog wel tegen aan wordt gelopen. Zoetermeer kreeg van meerdere kanten te horen dat veel bedrijven op de regels nauwkeurig werkten, en helemaal in kaart brachten hoeveel medewerkers er op welke afdeling geplaatst moesten worden.

Aan het UWV werd hulp gevraagd om een scan uit te voeren op verschillende afdelingen. Niet alle afdelingen wilde dat doen, en daar hadden zij ook gerichte redenen voor. Bijvoorbeeld de afdeling stadsomgeving, daar werken al veel mensen op kinderboerderijen met een verstandelijke beperking. De afdeling financiën en juridische zaken zeiden dat zij het ook niet konden doen. Er is toen door Zoetermeer gekozen om niet met deze afdelingen in discussie te gaan, er werd alleen gewerkt met afdeling die wel graag wilden.

Na verloop van tijd kwamen er afdelingen terug op hun eerste nee antwoord. Dit gaat gepaard met het beleid dat de gemeente graag wilde uitvoeren. Als het balletje rolt, dan rolt het ook wel verder naar anderen. Dit bleek in praktijk ook echt zo te zijn.

Er zitten ook mensen van het sociale werkbedrijf van Zoetermeer binnen de gemeente als werkgever. Deze mensen worden ingeleend van het SW bedrijf, en als ze in dienst zouden komen van de gemeente zouden deze mensen een slechtere cao hebben dan bij het SW bedrijf.

Er is door Zoetermeer een nauwe samenwerking gezocht met de beleidsmedewerker invulling van de gehele Wet banenafpraak. Er is ook een klantmanager aangesteld om als aanspreekpunt voor alle banenafsprakers te dienen binnen de gemeente, er is een

HRM medewerker een cursus tot arbeidsdeskundige gaan volgen. Ook zijn er twee medewerkers van WSP een cursus gaan volgen tot een bedrijfsanalyse zo kunnen zij de bedrijven kunnen ondersteunen. Ook de wethouders zijn meegenomen in dit traject, wethouder sociale zaken en wethouder P&O.

In 2023 moet de gemeente 25 arbeidsbeperkte geplaatst hebben. Er zijn er op het moment 4 geplaatst, en dit willen ze gefaseerd invoeren.

Zoetermeer vond het opnemen van 25 arbeidsbeperkten in de formatie een grote uitdaging. Zij hebben een apart budget aangevraagd in eerste instantie. Daar was de beleidsmedewerker van WZI niet blij mee, dan wordt er geld van de bewoners gevraagd om dit in te voeren terwijl andere bedrijven dit gewoon moeten doen. Toen werd er overgeschakeld naar de formatie. Afdelingen moesten de arbeidsbeperkte plaatsen binnen de formatie, maar wanneer afdelingshoofden ergens tegen aanlopen dan wordt dat door de afdeling P&O opgelost. Er werden dus zo min mogelijk regels verbonden aan de invoering binnen de gemeente zodat er zo min mogelijk drempels waren. Daarbij moet echter ook gezegd worden dat het hoofd P&O ervan overtuigd was dat de wet banenafpraak binnen 5 jaar is verdwenen, dus dat de ophef niet te groot moet zijn. Vorig jaar is de doelstelling van geplaatste is dit jaar gehaald, voor dit jaar moeten er nog 3 arbeidsbeperkten geplaatst worden. Afdelingshoofden zoeken niet zelf naar arbeidsbeperkten.

Wanneer hoofden signaleren dat er een plek is waar een arbeidsbeperkte een rol zou kunnen spelen, dan spelen zij dit door naar de afdeling P&O die de vraag bij de klantmanager neer legt. Ook wordt hij vanuit de andere kant ingestoken, dat de klantmanager cv's aanlevert bij de afdeling P&O en dat P&O opzoek gaat naar de juiste plek. De samenwerking met het WSP verloopt soepel wanneer de klantmanager de contactpersoon is.

De geïnterviewde vindt het wel lastig dat er nieuwe medewerkers laag opgeleid zijn en dit vaak de doelgroep is die als eerste worden bezuinigd in organisaties.

De gemeente had een subsidie onderzoeker in huis gehaald, waardoor zij wisten welke subsidies zij waar voor misliepen. Daardoor wist zij ook niet welke tools zij gebruiken voor de arbeidsbeperkten.

De aanstelling is een moeilijk punt binnen de gemeente. Ze nemen arbeidsbeperkten eerste twee maanden op proef, dan komt hij op een tijdelijk aanstelling van 6 maanden, dit kan verlengd worden met een jaar en daarna kan hij een vaste aanstelling krijgen. Dit wordt op basis van het functioneren van de medewerker bepaald.

Loonkosten is €24.000 bruto, dit is op basis van WML en inzet van 75%. Ook uitgaande van subsidie van 50%, dit kan meer of minder zijn, dan wordt het €12.000 per kandidaat. De gemeente gaat er van uit dat het in totaal €300.000 gaat kosten.

Er zijn wel werkervaringsplekken binnen de gemeente. De geïnterviewde heeft hier geen zicht op.

Er zijn presentaties gegeven aan ondernemers in de regio. Dit was een ontbijt sessie en daarin werd gesproken over de mogelijkheden die er wel zijn voor de ondernemers.

11.1.3 Hogeschool Leiden

Verslag gesprek met verantwoordelijke voor invoering Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten binnen de Hogeschool Leiden, dit gesprek vond plaats op maandag 29 februari 2016.

Geïnterviewde is kartrekker van het project arbeidsinclusie binnen de hogeschool Leiden. Geïnterviewde is onderwijsmanager bij Sociaal pedagogische hulpverlening, vanuit daar wilde zij graag de betrokkenheid van student en doelgroep vergroten. Om deze reden is

in 2010 een leerwerkcentrum opgesteld met een zorg instelling in Leiden. Dit leerwerkcentrum wordt gerund door de studenten, en had als doel dagbesteding voor de doelgroep. De studenten werden namelijk wel opgeleid tot het werken met de doelgroep, maar de doelgroep kwam men niet tegen in de maatschappij. Dit was een groot succes, de slogan was jong voor jong en talent voor talent.

De zorginstelling zocht werkplaatsen voor de doelgroep, dus zei de hogeschool dat zij iets terug wilden doen. Zo kwam de eerste geplaatste persoon uit de doelgroep binnen de hogeschool terecht. Deze persoon had zwaar autisme, en werd begeleid door één student. Ging goed, hij kreeg redelijk makkelijk werk namelijk: papierbakken legen, nietjes bijvullen, mapjes sorteren. Dit deed hij voor het cluster social work & toegepaste psychologie.

Omdat dit de school goed beviel, is geïnterviewde gaan rondvragen binnen de andere clusters van de hogeschool of zij soort gelijke taken hadden en of zij wilden gaan werken met arbeidsbeperkten.

Dit zijn allemaal WAJONG'ers die verlengde dagbesteding uitvoeren. Dit kan worden gezien als vrijwilligerswerk, daar zij niet worden betaald door iemand.

Toen kwam de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Hogeschool Leiden kreeg een aantal van 28 arbeidsbeperkten voor 2023. Hogeschool Leiden had al aan beeldvorming gedaan, hierdoor wist men al hoe zij moesten omgaan met arbeidsbeperkten en dat het eigenlijk heel leerzaam is om met deze doelgroep te werken. Het plaatsen van de arbeidsbeperkten ging hierdoor een stuk makkelijker in geïnterviewde haar ogen. Vlak na 1 januari 2015 kreeg de hogeschool geld van Zestor (arbeidsmarkt en opleidingsfonds voor hogescholen) om een film te maken voor het werken met arbeidsbeperkten.

Doordat dit filmpje veel gevonden wordt op Youtube, wordt de hogeschool vaak gevraagd om te spreken bij andere bedrijven voor dit onderwerp.

Ondertussen heeft de hogeschool al acht mensen aangenomen vanuit de Participatiewet. Deze mensen hebben een functie vanuit het functiehuis, en staan op de payroll van de hogeschool. De uitkering vervalt en zij krijgen loon, hierbij zitten wel mensen uit de doelgroep met loonwaarde subsidie. Zij zitten op verschillende functies: mediatheek medewerker, ondersteuning facilitaire zaken, lokaal voorbereider, docent of onderzoeker. Businesscase geschreven, en toen bleek dat er aan de arbeidsbeperkten verdient wordt en dat het de hogeschool eigenlijk vrij weinig kost.

Ook is er gewerkt met jobcarving. Wat bleef er liggen, maar moet wel gebeuren. Toen is er dus gesproken met verschillende afdelingen, en vanuit daar is er een functie gecreëerd.

Na al deze functies en gesprekken met afdelingen bleek ook dat bij de arbeidsbeperkten talenten naar boven kwamen en werden benut.

De geplaatste mensen vanuit de doelgroep geven ook aan geïnterviewde terug dat ze erg blij zijn dat ze kunnen werken binnen de hogeschool. Ook geven ze aan dat hun leven weer zinvol is en ze echt verantwoordelijkheid voelen voor hun functie en dat ze ergens bij horen.

Hogeschool realiseert zich dat de basisbehoeften van de arbeidsbeperkten worden waargemaakt.

Er zijn mensen vanuit de WMO aan het werk, deze zijn zeer beperkt en worden begeleid door studenten van het cluster SW & TP. En aan de andere kant zijn er dus mensen vanuit het doelgroep van de participatiewet in dienst.

Om beide groepen goed tegemoet te komen in hun werkzaamheden, wordt er rekening gehouden met de prikkels van de arbeidsbeperkten. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar een zo rustig mogelijke looproute, waar zo min mogelijk prikkels op de arbeidsbeperkten afkomen. Ook een rustigere ruimte of een apart bureau kan hierbij helpen.

Een risico van het helpen van mensen uit de doelgroep aan een baan, is dat wanneer bestaand personeel ziek wordt en eventueel moet re-integreren in rustige of andere banen dan voorheen, dan zijn deze plekken soms al bezet door de arbeidsbeperkten. Er moet dus gewaarborgd worden dat er een aantal van deze plekken vrij blijft.

De arbeidsbeperkten worden aangenomen met tweejaarlijkse contracten. Geïnterviewde weet nog niet of arbeidsbeperkten in vaste dienst aangenomen gaan worden, en ook niet of deze doelgroep blijft wanneer er bezuinigd moet worden binnen de hogeschool.

Er wordt aan normalisatie gewerkt. Wanneer iemand nooit op tijd kan komen, wordt er afgesproken dat zijn urenomvang minder wordt, waardoor hij dus minder zal gaan verdienen. Anders is het voor de rest van de medewerkers niet eerlijk dat deze persoon elke dag te laat mag komen.

De hogeschool wil niet te veel medelijden hebben met de doelgroep en werkt om deze manier dus met normalisatie. Er wordt dus wel veel gedaan om het de doelgroep zo makkelijk mogelijk te maken, maar op een gegeven moment houdt dit ook op en verwacht de hogeschool iets van haar medewerkers. Simpele dingen als een andere looproute kan worden geregeld, maar men moet in feite wel gelijk behandeld blijven worden.

Jobcoaches komt ook nog ter sprake tijdens dit interview. Niet alle medewerkers uit de doelgroep hebben een jobcoach mee gekregen verteld geïnterviewde.

Een jobcoach doet wel veel voor de betreffende arbeidsbeperkte. Deze zit bij sollicitatiegesprek, belt bijvoorbeeld iemand uit bed, probeert met werkgever en werknemer mee te denken over wat wel en niet kan en welke aanpassingen er gemaakt moeten worden. Er is geen verschil in prestatie tussen wel en niet jobcoach afhankelijke arbeidsbeperkten. Voor de arbeidsbeperkten die een jobcoach hebben, werkt het wel heel goed. De niet jobcoach afhankelijke arbeidsbeperkten hebben zelf deze keuze gemaakt en volgens de geïnterviewde werkt dit voor hun ook prima.

Er is binnen de HR afdeling één iemand gespecialiseerd in de wet banenafpraak. Deze denkt aan alle subsidies en premies en kijkt ook mee wanneer een arbeidsbeperkte in dienst wordt genomen.

Voor het specifiek begeleiden wordt 10 uur gerekend, de rest valt vooral onder collegialiteit. Elke collega vraagt wel eens iets aan elkaar.

Het matchen van een plek en een arbeidsbeperkte is erg lastig gebleken. Dan word er weinig mee gedaan door de gemeente, DZB en het UWV. Dit duurt dan erg lang en moet de hogeschool extra achteraan.

Advies van de hogeschool is vooral om met één iemand te starten en te proberen. Wel iemand met jobcoach aannemen, dat is in het begin erg handig en helpt erg. Van de jobcoach kan dan veel geleerd worden, en helpt het bevorderen van meerdere arbeidsbeperkten aan te nemen.

11.1.4 De Zijl Bedrijven (DZB)

Verslag gesprek met accountmanager van DZB (sociaal werkbedrijf Leiden), dit gesprek vond plaats op vrijdag 18 maart 2016 in Leiden.

Gevoel bij participatiewet van geïnterviewde is positief. Hij ziet het als een logisch gevolg van iets wat al in de jaren 80 was ingezet. Arbeidsbeperkten in dienst nemen en deze moeten ook de kans krijgen om zich zelf te ontwikkelen. Rond de jaren 90 werd er bepaald dat 1/3 van het bedrijf buiten de deur moet werken.

Bij DZB zijn er 1000 mensen die op de payroll staan, dit zijn allemaal mensen in loondienst, allemaal arbeidsbeperkten. Daarvan werken 400 mensen buiten de DZB zelf, deze worden gedetacheerd bij gewone bedrijven. Deze mensen identificeren zich dan met het bedrijf waar zij zich voor werken. De arbeidsbeperkten krijgen een assessment over wat kunnen en willen ze. Wat hebben ze nodig en de DZB probeert ze hier zo goed als mogelijk in te steunen.

Met de invoering van de participatiewet hoeft de DZB minder reclame voor zichzelf te maken. Bedrijven komen nu sneller naar DZB zelf toe. Bedrijven die eerder altijd zeiden dat zij geen mogelijkheden zagen voor arbeidsbeperkten zien na een gesprek met de DZB in dat zij toch wel plekken hebben of kunnen creëren. De geïnterviewde merkt ook een positief effect van mensen die al ervaring hebben met arbeidsbeperkten en die dat aan andere ondernemers door vertellen.

Samen met UWV werkt het DZB samen aan het plaatsen van arbeidsbeperkten. De taak van de geïnterviewde is contact leggen met bedrijven om deze mensen te plaatsen. De arbeidsbeperkten moeten echt aan het werk gaan, het is dus geen vrijwilligerswerk. Hij zorgt ook voor prijs opvraag van opdrachtgevers over hoeveel uren erin zullen zitten en hoeveel mensen.

Van oudsher is het DZB een bedrijf waar mensen heel veel verschillende dingen kunnen. Het is allemaal vrij veel handvaardig werk. Om al deze afdelingen in gang te houden moet er wel werk zijn. Het doel op zich was vroeger dat er voldoende opdrachten waren, nu is het eerder een middel om mensen aan het werk te houden.

Er zijn op het moment veel gesprekken met bedrijven. Bedrijven zijn veel bezig met de participatiewet en wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Er zijn verschillende argumenten waarvoor bedrijven bij de DZB aankloppen. Ze geven namelijk ook voorlichting, verzorgen de zorg en begeleiding.

DZB heeft ook een training gehad van functiecreatie. Er is dan nog geen functie, maar er zijn wel veel banen waarbij taken verdeeld kunnen worden. Bij een bedrijf begint DZB vaak met het beïnvloeden van het proces. Het moet wel komen vanuit de directie. Als het vanuit P&O komt, dan heeft een bedrijf vaak meer moeite met het op de kaart zetten hiervan.

DZB kijkt samen met bedrijven naar verschillende afdelingen die aangeven dat zij dat willen doen. Vervolgens gaan zij met een checklist/ handleiding door het bedrijf. Stap voor stap wordt alles doorgenomen. Wat is er belangrijk voor het bedrijf? Hoe worden mensen ontvangen? Hoe is de service? De uiteindelijke bedoeling is dat DZB dan iemand kan aandragen die past bij het bedrijf, de uitstraling en de doelstelling. Dingen die opvallen neemt het DZB mee met daarin in het achterhoofd voor welke doelgroep zij het doen. Vaak hebben ze wel op hun netvlies voor wie ze bemiddelen. Soms zijn taken snel opgenomen en weet de DZB welke taken ze kunnen clusteren en daar een functie van kunnen maken. Vaak spreken ze ook nog enkele afdelingshoofden, waaruit nog meer taken blijken die een arbeidsbeperkte ook kan uitvoeren.

Wanneer DZB denkt een match te hebben voor het bedrijf, sturen ze 90% van de tijd één arbeidsbeperkte naar het bedrijf toe. Ze willen mensen niet teleurstellen en daarom wordt er gekozen om alleen de perfecte match langs te sturen bij een bedrijf. DZB vindt het daarom ook erg belangrijk om de relatie met de arbeidsbeperkte goed te houden, dan kunnen ze betere service naar alle kanten verrichten.

Sinds 1 januari 2015 zijn er 38 arbeidsbeperkten geplaatst bij externe bedrijven. Het is voor alle partijen wennen, zowel voor DZB als voor arbeidsbeperkte als voor bedrijven.

DZB was gewend dat er veel werd gedetacheerd. Nu worden arbeidsbeperkten echt aangenomen en geplaatst binnen bedrijven. Voor december 2016 wil de DZB 40 arbeidsbeperkten plaatsen (gemeten vanaf 1 januari 2016).

Het is voor arbeidsbeperkte belangrijk dat ze één aanspreekpunt hebben en ook vaak iets meer instructie/ begeleiding. Volgens de geïnterviewde zijn er altijd medewerkers die zichzelf aanbieden om een buddy van arbeidsbeperkte te worden.

Volgens DZB zijn mensen vaak wel welwillend, maar weten ze niet wat de doelgroep is en wat voor werk ze hen kunnen bieden. Om deze reden geeft de DZB vaak voorlichtingen aan bedrijven en nemen ze iemand uit de doelgroep mee naar deze voorlichtingen zodat zij de kans krijgen zichzelf te presenteren op hun eigen manier. DZB geeft ook aan dat het hebben van een baan heel veel impact voor arbeidsbeperkten kan hebben. Hun sociale leven bloeit op en de arbeidsbeperkten zijn ook gelukkiger volgens DZB. Sommige arbeidsbeperkten kunnen zichzelf onmisbaar maken binnen bedrijven, dat probeert de DZB voor zoveel mogelijk arbeidsbeperkten te bereiken. Uit bedrijven krijgt het DZB ook wel eens teruggekoppeld dat arbeidsbeperkten voorbeelden worden voor reguliere werknemers. Dit komt door DZB omdat arbeidsbeperkten veel gemotiveerder zijn en er oprecht zin in hebben.

De DZB heeft nog niemand geplaatst op banen die al bestonden. Alleen op gecreëerde banen. DZB heeft als doelgroep de WSW indicaties en mensen uit de bijstand. De mensen uit de bijstand worden wel geplaatst op gewone functies.

Het belangrijkste is volgens het DZB: duidelijke functieomschrijving, goede begeleiding vooral in de eerste maanden en ook juiste constatering volgens arbeidsdeskundige. Wanneer er uitzicht is op een vaste betaalde baan, plaatst DZB mensen bij een bedrijf. Dit kan maximaal 3 maanden zijn. Het gaat echt alleen om plekken waar concreet uitzicht is op een baan. Andere werkervaringsplekken worden niet ingezet.

11.1.5 Adviseur Callcenter

Verslag gesprek met adviseur Callcenter, dit gesprek vond plaats op dinsdag 15 maart 2016.

Medewerker gaf zelf aan geïnteresseerd te zijn in het onderwerp, waardoor wij aan de praat raakten.

Medewerker geeft aan dat er nu geen formatie is voor het aannemen van een extra medewerker.

Medewerker is feitelijk Teamleider Klant Contact Centrum (KCC) en Adviseur digitaal loket, maar noemt zich zelf radicale veranderaar en Creatief denker.

De interesse voor dit onderwerp werd gewekt door het feit dat medewerker zelf iemand wilde helpen met een arbeidsbeperking, maar tegen verschillende wetten en regels aanliep. Hij had enige moeite met het werkgevers servicepunt en de onduidelijkheden die zij hem aangaven. Ze konden hier geen concreet antwoord op geven, waardoor de teamleider ervan af zag. Uiteindelijk vond hij het toch jammer dat het was misgelopen, vandaar dat de interesse weer was gewekt.

Verder wil hij zelf uit maatschappelijke verantwoordelijkheid een soort uitzendbureau gaan starten met een partner voor arbeidsbeperkten. Dat zij aanbieden wat de betreffende arbeidsbeperkten kunnen, en dan een pakket aanbieden aan werkgevers. Medewerker heeft zelf ervaren hoe moeizaam de samenwerking met WSP en werkgevers gaat en dit kan volgens hem vele malen beter.

Nu zijn er nog veel gemissen waardoor veel arbeidsbeperkten niet worden aangenomen, medewerker noemde de volgende risico's: er is geen informatie beschikbaar over hoe het werkt om een arbeidsbeperkte aan te nemen binnen de werkorganisatie, er wordt nog te veel in FTE's gedacht binnen de organisatie waardoor dit kansen beperkt.

Daarnaast zijn er ook risico's voor de arbeidsbeperkte kant. Medewerker noemde de volgende: arbeidsbeperkten hebben vaak geen curriculum vitae, geen werkervaring, de garantie op een vast baan is er vaak niet, de match met het vak is er niet of een arbeidsbeperkte functioneert niet goed op de functie of organisatie. Medewerker is voorstander van workshops waarbij andere medewerkers arbeidsbeperkten kunnen begeleiden, zoals bijvoorbeeld HARRIES. Medewerker is tegen jobcarving. Momenten dat medewerkers op het KCC bijvoorbeeld koffie gaan halen is een rustpunt in de drukke baan. Dus de redelijk simpele administratieve taken moeten binnen de bestaande functies blijven vind de medewerker.

11.1.6 Teamleider Post & Archief

Verslag interview Teamleider Post & Archief, dit gesprek vond plaats op woensdag 13 april.

Geïnterviewde geeft aan dat er nu geen formatie is voor het aannemen van een extra medewerker.

Geïnterviewde heeft in de afgelopen jaren veel mensen opgevangen die moesten re-integreren. Ook mensen van de buitendienst zijn opgevangen, die waren fysiek bijvoorbeeld meer in staat tot het verrichte van de normale taken.

Hij geeft aan dat hij geen mensen meer aanneemt voor X aantal uur binnen het team die meer begeleiding behoeven. Wat hij wel oké vindt is het aanbieden van klussen voor bijvoorbeeld arbeidsbeperkten. Hij wil zijn mensen allemaal wel voldoende aandacht en tijd geven, maar dit kan hij niet altijd bieden. Hij is wel bereid om bijvoorbeeld één dag een arbeidsbeperkte in de week willen hebben, maar meer is wellicht te belastend voor de rest van het team.

Er zijn voldoende klussen die arbeidsbeperkten zouden kunnen uitvoeren. Dit kan bijvoorbeeld scannen, typwerkzaamheden, inhangen van dossiers verrichten.

Piekmomenten zijn er niet gericht binnen de afdeling post & archief.

Binnen het team zijn er voldoende mensen die een arbeidsbeperkte kunnen en zouden willen begeleiden. Maar dit moet wel inpasbaar zijn binnen de normale werkzaamheden. Geïnterviewde heeft wel moeite met het feit dat het heel belastend is voor de afdeling en leidinggevende. Er is vaak wel heel veel wil, maar begeleiding van deze mensen kost gewoon meer tijd. In de tijd dat iedereen het druk heeft en alles snel moet gaan met zo min mogelijk geld, is het te moeilijk inpasbaar.

Ook vraagt de geïnterviewde zich af of er nog wel voldoende 'simpele' klussen zijn voor de arbeidsbeperkten over drie jaar. Hoe gaat het dan over drie jaar, rollen ze dan weer terug in de begin situatie?

Tijdens het interview geeft de geïnterviewde meerdere keren aan dat hij het iedereen gunt om te werken en mee te doen, maar hij het heel lastig vindt voor omstanders.

Op het moment heeft de teamleider twee mensen op zijn afdeling rondlopen die werk ervaring opdoen door middel van een werkervaringsplaats.

Geïnterviewde heeft moeite met het feit dat de schoonmakers die hier werken, niet mee tellen voor de wet banenafpraak.

11.1.7 Teamleider Reiniging en Inzameling

Verslag interview Teamleider Reiniging en Inzameling, dit gesprek vond plaats op woensdag 13 april.

Geïnterviewde geeft aan dat men bevooroordeeld is over de reiniging, dat men denkt dat de reiniging vooral voor lager opgeleide is. Dit is nu niet meer het geval, in verband met het feit dat er zo veel is geautomatiseerd bij de reiniging. Daarom is het ook niet voor iedereen een geschikte branche om in te werken.

Geïnterviewde geeft aan dat er nu geen formatie is voor het aannemen van een extra medewerker.

Inwoners van de gemeente zien de mensen van de reiniging bijna elke dag. Daarom vindt de teamleider het belangrijk dat zijn werknemers er representatief uitzien. Ook het gedrag vindt de teamleider bepalend. Op de weg is het van belang dat men goed op de hoogte is van het verkeer.

De teamleider ziet echter wel kansen bij de reiniging. Het afvalbrengstation is hierbij een belangrijk facet. Mensen met een beperking kunnen volgens hem daar prima werken. Ze zullen dan wel een opleiding moeten krijgen over gevaarlijke stoffen, maar dat is volgens hem wel regelbaar. Met begeleiding van andere medewerkers kunnen hier best arbeidsbeperkten geplaatst worden volgens hem.

Op het moment is er nu ook iemand die in feite afgekeurd is op het afvalbrengstation aan het werk. Dit werkt nu prima, het is cyclisch en overzichtelijk. Het nadeel van het station is dat het nu klein is en beperkt open is (twee keer in de week 4 uur).

Op de vraag over hoeveel plek er nu is, geeft de teamleider antwoord dat er alleen op het afvalbrengstation plek is, maar dat wanneer dit station wordt uitgebreid er meer kansen liggen. De gemeenten zijn nu aan het kijken naar een andere invulling van dit afvalbrengstation. Wordt dit uitbesteed? Of blijft de gemeente dit zelf doen? Het is in ieder geval de bedoeling dat het een groter station wordt.

Volgens de teamleider ligt er een grote kans als de gemeente dit zelf gaat invullen en onderhouden, dan zijn daar in ieder geval weer plekken voor arbeidsbeperkten. Wanneer zij dit niet doen, zal het bedrijf waaraan dit uitbesteed wordt waarschijnlijk zelf arbeidsbeperkten plaatsen op dit station.

Binnen het team wordt de arbeidsongeschikte medewerker geaccepteerd. De teamleider heeft het team verteld dat er wel iets met hem aan de hand was, maar dat hij wel prima kan werken. De teamleider vertelde dat zijn team openstond en het team de medewerker op sleeptouw nam.

Er zijn ook medewerkers van de Maregroep actief in de reiniging. Dit zijn vier medewerkers en worden ook geaccepteerd door de rest van het team. De teamleider stuurt ook erg op de acceptatie en tolereert geen pesten of ander ongewenst gedrag.

Verder geeft de teamleider aan dat zijn team zeer divers is. Zo zijn er hoger opgeleiden, maar ook medewerkers zonder opleiding.

De teamleider geeft in het interview aan dat hij grote betrokkenheid heeft met zijn team. De begeleiding vraagt wel veel van hem, maar hij doet het graag. Daarbij spreekt hij wel zijn zorgen uit dat wanneer er arbeidsbeperkten geplaatst zouden worden bij hem dat de begeleiding te veel van hem gaat vragen.

Buddy's of begeleiders voor arbeidsbeperkten ziet hij in zijn team wel lopen. Hij denkt dat men dit ook zelf zal aanbieden. Niet iedereen is ervoor geschikt, maar het zou goed moeten komen.

Er zijn piekmomenten voor zijn afdeling, wanneer het vriest is het druk. Maar de grootste piek ligt in het voorjaar wanneer het onkruid gaat groeien. Op het moment worden hiervoor bedrijven ingehuurd, maar hier ligt ook een kans om arbeidsbeperkten in te zetten.

Rond de feestdagen is het ook een extra uitdaging met vuil ophalen, omdat er dagen uitvallen. Dit is echter wel met de vrachtwagen, dus zal daar waarschijnlijk geen arbeidsbeperkte op geplaatst kunnen worden.

Groen voorziening ligt ook nog een kans. Dit is in Wassenaar nu op een laag pitje gezet, en daar komen veel klachten over. Wanneer daar een groepje arbeidsbeperkte op wordt gezet met de juiste begeleiding ligt daar een mooie kans om arbeidsbeperkte aan het werk te helpen.

11.1.8 Teamleider Facilitaire Zaken

Verslag gesprek teamleider Facilitaire Zaken, dit gesprek vond plaats op donderdag 14 april 2016.

Geïnterviewde heeft al ervaring met werken met arbeidsbeperkten. Geïnterviewde is verantwoordelijk voor onder andere inhuur van de schoonmaak en onderhoud van koffieapparaten. Hier huurt zij ook al arbeidsbeperkten van in via Maregroep en Ipse de Brugge.

Geïnterviewde geeft aan dat er nu geen formatie is voor het aannemen van een extra medewerker.

Taken zijn er voldoende. Postronde lopen en rijden (als ze mogen auto rijden), langs alle locaties. Vergaderkamers netjes en op orde houden en zetten. Wellicht ook licht handvaardige klussen zoals spijkers in de muur slaan en schilderijtjes ophangen. Deze taken worden nu veel door de bodes gedaan, terwijl deze minder uren hebben.

Koffieapparaten schoonmaken, wordt nu alleen op gemeente kantoor van Wassenaar gedaan drie dagen in de week.

Papier en kantoorbenodigdheden rondbrengen bij afdelingen op verschillende locaties. Wellicht is er een mooie taak weg gelegd voor het schenken van koffie en thee bij wethouder vergaderingen. Wellicht kan er voor nog twee dagen in de week iemand bijspringen in de kantine.

Sporadische werkzaamheden als gemeentebrieven in de week rondbrengen, dit is nu continu een cruciaal punt. De verantwoordelijkheid is niet duidelijk weggelegd bij medewerkers. Dit zou mooi en eenvoudig werk zijn voor arbeidsbeperkten.

Er zijn voldoende medewerkers die zich (ook nu al) aanbieden om arbeidsbeperkten te begeleiden.

Er zijn nu ook medewerkers die een laag niveau hebben binnen dit team, deze worden nu ook duidelijk en goed opgevangen door verschillende medewerkers. De 'lage medewerkers' zijn niet officieel benoemd tot arbeidsbeperkten.

Wanneer er een arbeidsbeperkte geplaatst kan worden binnen dit team, zal er geen vaste werkplek zijn. Dit omdat het werk dynamisch is en op verschillende locaties. Er zijn wel plekken waar een arbeidsbeperkte kan zitten, dit zijn de flexplekken.

Geïnterviewde heeft al mensen met een werkervaringsplek aan een baan geholpen. Door de opgedane ervaring zijn zij geplaatst bij andere bedrijven.

11.1.9 Gemeentesecretaris Wassenaar

Verslag interview Gemeentesecretaris Wassenaar, dit gesprek vond plaats op dinsdag 23 februari 2016 in Wassenaar.

De gemeente secretaris heeft vroeger een eigen restaurant gehad (is dus werkgever geweest) en is vervolgens bestuurslid geweest bij de gemeente Alphen aan de Rijn, vervolgens is zij aan de slag gegaan als programmamanager voor samenvoordeklant.nl. Samen voor de klant is speciaal opgericht voor de participatiewet.

In het restaurant begon de betrokkenheid voor het onderwerp van arbeidsbeperkten. Bij het restaurant heeft zij veel mensen met leer problemen of gedragsproblemen begeleid. Vervolgens werd zij wethouder werk en inkomen, waarbij zij veel leerde over hoe de wetgeving in elkaar zat en de verschillende uitkeringen. Ook had zij de sociale werkbedrijven onder zich. Mooi dat mensen een goede dagbesteding met echt werk aan de slag gingen, aan de andere kant krom omdat niet iedereen deze indicatie kreeg terwijl zij dat wel zouden moeten krijgen.

Bij samen voor de klant heeft zij bedrijven begeleid over het invoeren van de Participatiewet.

In deze baan kwam zij veel op het ministerie van sociale zaken, en ook veel werkgevers. Zo merkte zij dat er veel knelpunten voor bedrijven zijn om mensen uit de participatiewet in dienst te nemen, ook de sociale werkplaatsen liepen tegen problemen aan. Sociale werkbedrijven zijn een soort sterfhuis constructie geworden door de stop van de sw- instroom.

Volgens de secretaris hebben werkgevers aan de private kant het op het moment iets beter voor elkaar wat betreft de banenafsprak. Zij hebben veel geld binnen gehaald en zijn veel gaan lobbyen. Voor gemeentes is het anders, aangezien het daar moeilijk is om iets te bereiken, omdat het door veel mensen goedgekeurd moet worden enz. Landelijk aanjager van de banenafsprak voor de overheid komt ook aan bod. Dit is Hans Spicht. Zijn boodschap is vooral dat wij het als overheid niet kunnen maken om deze banen niet te organiseren. Verder heeft hij referentiefuncties gemaakt waarin mensen uit de doelgroep in terecht kunnen.

Het aannemen van mensen uit de doelgroep heeft volgens de gemeente secretaris veel impact op de afdeling en het team. Bij de werkgever merken ze er niet direct iets van, maar de afdeling waar iemand geplaatst wordt merkt het wel. Daarbij is het ook lastig dat het verdringingskader nog kan spelen. Hierdoor kan het plaatsen van iemand uit de doelgroep gevoelig liggen voor een afdeling. Hier zijn volgens haar wel enkele business cases over te vinden en trainingen.

Loonwaarde bepaling op de werkplek is ook nog een issue. Het is namelijk van belang wat voor functie welke beperking aan kan. Plaats je iemand met een looprek in een horeca tent, dan is het een lage loonwaarde, maar krijgt iemand met een looprek een kantoor baan veranderd de loonwaarde heel erg.

Er moet gekeken worden naar wat de arbeidsbeperkten wel kunnen, en daarmee wordt er context gecreëerd om de banen te creëren.

11.1.10 Maatschappelijk werkers

Verslag gesprek maatschappelijke ontwikkeling medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde, dit gesprek vond plaats op donderdag 19 februari 2016.

Functies medewerkers:

Bestuursondersteuner sociale zaken → boven regionaal werk en inkomen

Medewerker Maatschappelijke ontwikkeling → lokaal werk en inkomen

Volgens MO ligt het initiatief van de wet banenafpraak bij P&O voor werkgevers gedeelte, MO zorgt voor werkgevers en werkgeversservicepunt. Binnen de werkorganisatie zijn er momenteel al inleenverbanden, dit zijn mensen in de schoonmaak functies en iemand voor het koffiezet apparaat.

Wassenaar sprak in haar coalitieprogramma over 5% arbeidsbeperkten in dienst hebben, waar Voorschoten praat over het voldoen van de quotum.

Wethouder werk en inkomen is erg betrokken bij de sociale wetgeving. Zij onderhoudt veel contacten met werkgevers en wil hen graag helpen met het in dienst nemen van arbeidsbeperkten. Dit doet zij in veel contact met contactpersonen vanuit het werkgeversservicepunt en een aantal personen binnen de afdeling maatschappelijk ontwikkeling werk en inkomen.

Er is onderscheid tussen oud en nieuw beschut werken. Oud is de werknemers die al voor 2015 in dienst waren binnen de sociale werkdienst. Nieuw is voor mensen die vallen onder de banenafpraak en niet meer in mogen stromen binnen de sociale werkdienst. Voorschoten werkt veel samen met de DZB sociale werkplaats. Hiervan is de gemeente Leiden eigenaar. De sociale werkplaatsen brengen vaak niet voldoende op, dus er wordt redelijk vaak geld bijgelegd door de gemeente.

De sociale werkplaats van Wassenaar financiert zichzelf, die onderhouden zij ook zelf en als deze te kort draaien, wordt er bijgelegd door de gemeente. Dit is wel samen met andere gemeenten.

Er is geen beleid op beschut werken voor de werkorganisatie. Binnen sociale werkplaatsen zijn ze daar druk mee bezig en ook collega gemeente Leidschendam-Voorburg heeft pilots lopen over het beschut werken. Binnen de werkorganisatie worden er wel eens mensen van DZB ingehuurd in die buitendienst (voor gemeente Voorschoten en Wassenaar), dit is voor het verwijderen van kadavers van dieren en ook het weghalen van hondenpoep. Dit is dus af en toe op oproepbasis, en deze mensen zijn niet bij ons in dienst.

Verder werd er in het interview nog verteld dat er bijna tot geen uitstroom is uit de sociale werkplaats, WAJONG of WIA. Dit omdat deze mensen eigenlijk een slechte gezondheid hebben, dus de pensioenleeftijd vaak niet halen. De uitstroom die er is, is eigenlijk uitstroom door sterfte. De concrete cijfers zijn er niet, maar dit werd verteld in het interview.

11.1.11 Werkervaringsplaatsnemer werkorganisatie Duivenvoorde

Verslag gesprek met werkervaringsplaatsnemer, dit gesprek vond plaats op donderdag 25 februari 2016.

Binnen de werkorganisatie zijn er enkele werkervaringsplaatsen, en deze zijn ook redelijk goed bezet. Op de afdeling P&O zit er ook een werkervaringsplaatsnemer en hiermee ben ik het gesprek aan gegaan over zijn plaats en hoe dit in elkaar steekt. Onderstaand verslag is een samenvatting.

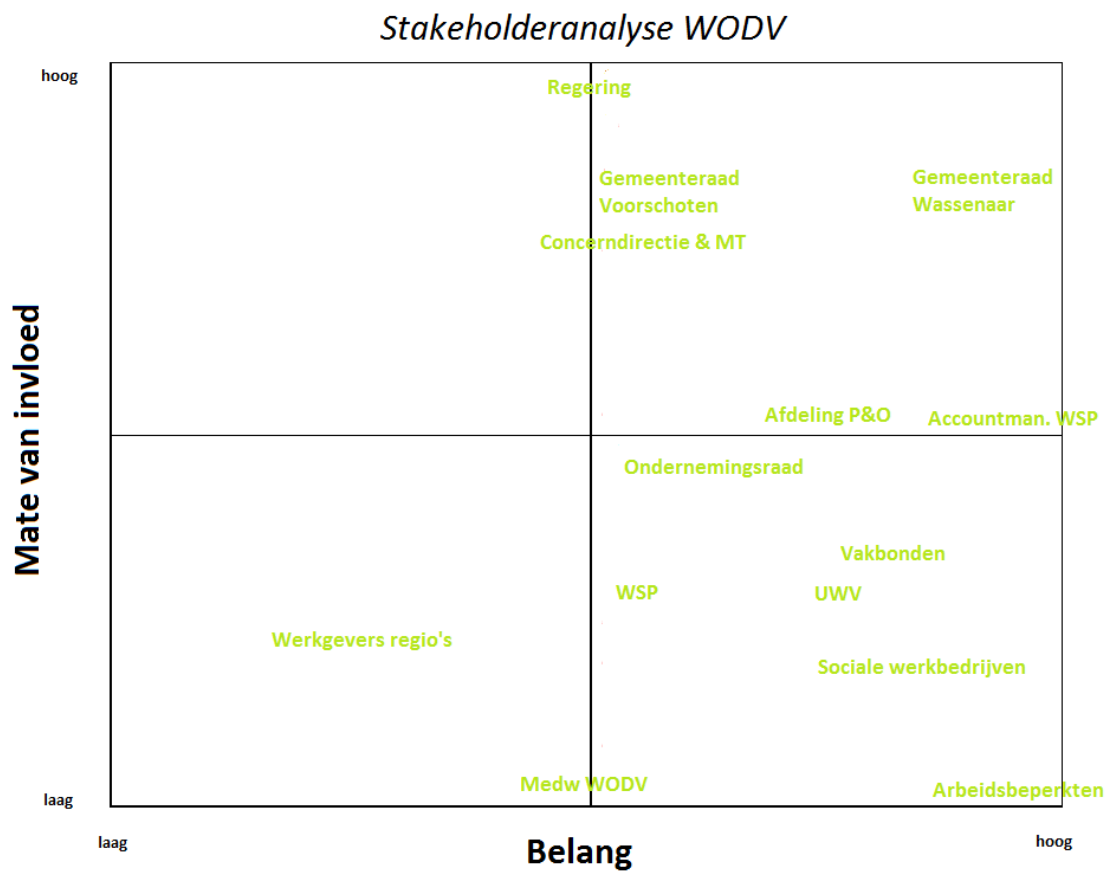
De werkervaringsplaatsnemer is nu sinds afgelopen juni ervaring aan het opdoen binnen de werkorganisatie. Zelf zegt hij dat het twee kanten heeft, door deze plek behoudt hij zijn vakkennis en breidt hij dit ook uit en aan de andere kant geeft het hem ook voldoening. Zo hoeft hij niet de hele dag achter de geraniums.

Het werk geeft hem ook weer het plezier in werken en zo heeft hij toch het idee dat hij een baan en verantwoordelijkheden heeft.

Toen ik hem vroeg hoe hij bij de werkorganisatie is gekomen gaf hij aan dat het via zijn netwerk is gaan rollen en dat hij bij het UWV alleen toestemming heeft gevraagd of het mocht. Deze toestemming kwam er snel en zo kon hij snel aan de slag. De enige voorwaarde van het UWV was dat hij wel zijn sollicitatieplicht moet voldoen en beschikbaar moest zijn voor werk. Verder wordt er vanuit het UWV niet gestuurd of getoetst wat zijn plek inhoudt en is er ook geen concrete regelgeving rondom ervaringsplekken. Het UWV vindt het wel belangrijk dat de plaatsnemer een begeleider heeft, maar onderneemt hier niet actief actie op.

11.2 Stakeholder analyse Werkorganisatie Duivenvoorde

Met betrekking tot wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.
Deze stakeholder analyse is opgesteld in samenwerking met de focusgroep.



Figuur 1 Stakeholder analyse

11.3 Analyseschema's

11.3.1 Analyseschema aanpak van soort gelijke organisaties.

Respondent → Onderwerp	Gemeente Pijnacker- Nootdorp	Gemeente Zoetermeer	Hogeschool Leiden ⁹	De Zijl Bedrijven ¹⁰
Waarom aan de slag gegaan met arbeidsbeperkten	Er liep al een meisje stage, paste goed binnen de organisatie en wisten dat het sociaal akkoord was gesloten, dus dat ze ermee aan de slag moesten	Voor invoering al bezig met meer maatschappelijke betrokkenheid. Toen sociaal akkoord kwam, meer invulling gaan geven	Betrokkenheid student (social work) en doelgroep vergroten. Leerwerkcentrum ¹¹ intensieve samenwerking. LWC zocht arbeidsplaatsen, HSL wilde iets terug doen.	Arbeidsbeperkten aan een baan helpen is het bestaansrecht van DZB. De invoering wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten zorgt voor meer werk.
Financiën, hoe zijn deze geregeld en hoeveel is het.	Op voorhand €50.000 euro gevraagd aan directieteam, in verband met invulling van wetgeving.	Afdelingen moesten arbeidsbeperkten financieren van eigen formatie. Liepen zij tegen problemen aan, loste P&O het op. "Over vijf jaar is deze wet er toch niet meer, dus we moeten er niet te veel ophef over maken."	Arbeidsbeperkten binnen HSL kosten weinig. Leveren (vaak) meer op. Er zijn veel subsidie en tegemoetkomingstools waar HSL gebruik van maakt. Er zijn ook WAJONG medewerkers geplaatst, deze vallen in functiehuis, maar met aangepaste loonwaarde.	DZB wordt gefinancierd door gemeente Leiden in feite.
Waar geplaatst/ waarom daar	Bij de bodediensten en catering. Dit vond het meisje leuk en daar hadden ze ondersteuning nodig. Daarbij komt dat het geen ingewikkelde taken waren.	Afdelingen hadden zelf keuze. Zoetermeer wilde op gevoel spelen: voelt het goed, doen! Niet goed, niet doen. "Als het balletje rolt, rolt het verder."	Cluster Social work & Toegepaste psychologie, dit was het cluster waar het samenwerkingsverband mee was gesloten in eerste instantie.	DZB plaats arbeidsbeperkten wanneer bedrijven aangeven dat ze aan de slag willen met deze doelgroep.

⁹ In het kort wordt Hogeschool Leiden HSL genoemd.

¹⁰ In het kort wordt De Zijl Bedrijven DZB genoemd.

¹¹ Vanaf nu wordt het Leerwerkcentrum genoemd als LWC.

Acceptatie van team	Ze heeft jobcoach en kan terugvallen op teamleider en afdeling. Goed opgevangen	Gevoel inspelen, alleen bij afdelingen waar het gevoel goed was. Daardoor is er ook veel acceptatie bij afdelingen.	Wordt gewerkt aan normalisatie. Er worden wel intervisies georganiseerd voor begeleiders van de arbeidsbeperkten.	DZB doet veel aan beeldvorming bij bedrijven op bijeenkomsten en dergelijke.
Taken	Ondersteuning bodes, afwas bij catering.	Papierbakken legen, veel verschillende ondersteunende taken aan de afdelingen.	Sommige zijn in functies geplaatst als: onderzoeker, ondersteuner facilitaire zaken of docent. Anders doen licht ondersteunende taken.	Verschilt per werkgever
Aangegeven Risico's	Niet iedere teamleider geschikt voor begeleiding arbeidsbeperkte. Zat veel tijd in het regelen van salaris en loonwaarde.	Veel arbeidsbeperkten uit doelgroep laag opgeleid. Deze banen worden vaak snel wegbezuinigd.	Er moet voldoende aandacht zijn voor normalisatie anders komt er frictie met andere medewerkers.	Initiatief moet komen vanuit directie, niet P&O die zelf aan de slag gaat. Dan wordt invoering bij bedrijf lastiger door directie.

11.3.2 Analyse schema interviews leidinggevende verschillende teams binnen werkorganisatie

Respondent → Onderwerp	Adviseur Callcenter ¹²	Teamleider Post & Archief ¹³	Teamleider Reiniging & Inzameling ¹⁴	Teamleider Facilitaire Zaken ¹⁵
Ervaring met arbeidsbeperkten	Ja, zeer maatschappelijk betrokken. Nog niet in werken met arbeidsbeperkten	Ja, veel re-integratie van zieke medewerkers. Ook stages aan arbeidsgehandicapten	Ja, veel diverse niveaus binnen R&I. Ook is er een klein groepje van de Maregroep werkzaam binnen R&I.	Nee, niet zakelijk. Wel in privé sfeer.
Is er op de afdeling plek voor een arbeidsbeperkte	Ja, begeleiden moet ook lukken. Er is dan wel enige extra belasting in het team.	Ja, mits de begeleiding niet te intensief hoeft. Liever niet fulltime. Één dag in de week is realistisch, staat afdeling erg voor open.	Ja, niet overal even toegankelijk, maar sommige plekken wel. Veel behulpzame medewerkers en pesten wordt absoluut niet getolereerd. Iedereen gelijkwaardig.	Ja, er is plek voldoende voor arbeidsbeperkten. Er zijn ook veel medewerkers die graag willen begeleiden.
Welke taken zijn er op de afdeling voor arbeidsbeperkten	Gewone KCC werkzaamheden als telefonisch contact en mail beantwoording. Wel meer gericht voor WAJONG. Is niet cyclisch.	Scannen, inhangen van dossiers, typewerkzaamheden. Hoeft geen WAJONG te zijn. Werk is cyclisch en weinig druk.	Afvalbrengstation, (nieuwe) groenvoorziening Wassenaar, onkruid is Wassenaar en Voorschoten weghalen. Werk kan cyclisch zijn, hoeft niet. Weinig druk.	Bode ronde op verschillende locaties, gemeentebrieven bezorgen in de wijken, vergaderzalen in orde brengen, koffieschenken bij vergaderingen, kantoorbenodigdheden rondbrengen, twee dagen bij catering, koffieapparaten onderhouden op verschillende locaties. Eventueel handvaardige klussen als spijkers slaan of til werkzaamheden.

¹² In het kort wordt Callcenter KCC genoemd.

¹³ In het kort wordt Post & Archief P&A genoemd.

¹⁴ In het kort wordt Reiniging & Inzameling R&I genoemd.

¹⁵ In het kort wordt Facilitaire zaken FZ genoemd.

Risico's	Belasting van (nu al) drukke afdeling. Taken KCC kunnen niet worden onderverdeeld, licht administratief werk is vaak een rustpunt voor medewerkers.	Veel belasting voor het team qua begeleiding. Simpele klussen zullen wellicht wegvallen.	Gevaarlijke stoffen kennis, dit kan worden opgevangen door opleiding als medewerker daartoe in staat is.	Auto rijden bij bode rondes, werken op verschillende locaties
-----------------	---	--	--	---

11.4 Factsheet indienstnemen arbeidsbeperkten

FACTSHEET IN DIENST NEMEN VAN ARBEIDSBEPERKTEN

Middel	WAJONG	Arbeidsbeperkte (WSW of WIW)	WWB
1. Soort loon	Normaal	Schaal A (als we dit krijgen)	Normaal
2. No-Risk polis	Ja, indien niet in staat 100% WML	Ja, indien niet in staat 100% WML	Ja, indien niet in staat 100% WML
3. Loonkostensubsidie	Kan in combinatie met 4 of 5 Nee	Kan in combinatie met 3 of 5 Ja, aanvulling tot WML	Kan in combinatie met 5 Nee
4. Loondispensatie	Ja, indien loonwaarde <75% en geen WML Kan in combinatie met 2	Kan in combinatie met 2 Nee	Nee
5. Werkgeverscheque	Ja	Ja	Ja
6. Leerwerkcheque	Kan in combinatie met 2 Ja, indien onder 27 jaar	Kan in combinatie met 2 Ja, indien onder 27 jaar	Kan in combinatie met 2 Ja, indien onder 27 jaar
7. Proefplaatsing	Ja	Ja	Ja
8. Werkvoorziening	Ja, via WSP	Ja, via WSP	Nee
9. Mobiliteitsbonus	Kan in combinatie met 2 & 4 of 2&5 Ja, indien 56> jaar	Kan in combinatie met 2& 3 of 2& 5 Ja, indien 56 > jaar	Ja, indien 56> jaar
		Geldt ook voor medewerkers met WIA, WAO	Geldt ook voor medewerkers met WW, WAZ

Loonkostensubsidie/ dispensatie

Er is binnen de participatiewet mogelijkheid tot loonkostensubsidie (participatiewet) en loondispensatie (WAJONG). Wanneer werkgevers een arbeidsbeperkte in dienst nemen die geen 100% van het kunnen wettelijk minimumloon verdienen, kunnen zij subsidie aanvragen. De WODV dient zich te houden aan de salaristabel zoals de CAR-UWO deze voorschrijft. Voorafgaande aan het dienstverband vind er een loonwaarde meting plaats op de werkplek.

De subsidie geldt alleen ter aanvulling tot het minimumloon.

De medewerker ontvangt een normaal salaris vanuit de cao.

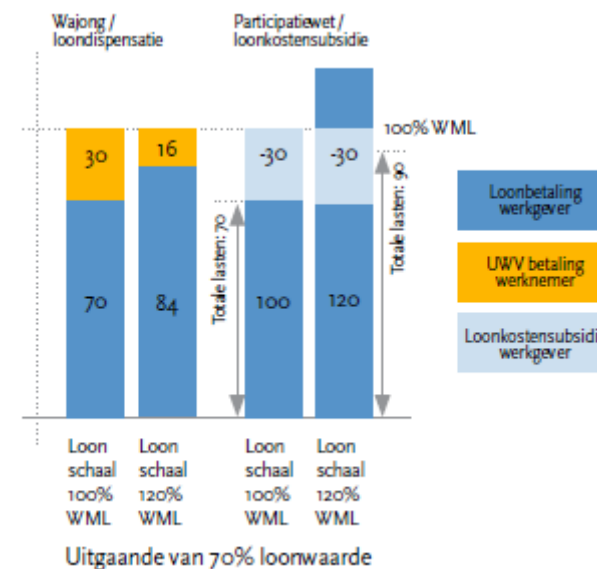
Voorbeeld:

Medewerker komt in dienst bij gemeente in functieschaal 7 periodiek 0.

Dit zet het salaris op €1710 per maand. Er vind een loonwaarde meting plaats op de werkplek.

De medewerker heeft een loonwaarde van 70%.

Som	Uitleg
1710 * 0,70 = €1197	Regulier salaris * gemeten loonwaarde = loonwaarde salaris
1524.60-1197= €327.60	Wettelijk minimumloon – loonwaarde salaris= aanvulling vanuit Werk en inkomen
1710-327.60= €1382.40	Salaris volgens functie – aanvulling loonwaarde salaris tot minimumloon = salariskosten voor werkgever.



Werkgeverscheque

Voor alle medewerkers die onder de participatiewet (dus niet alleen de arbeidsbeperkten) vallen is een werkgeverscheque inzetbaar. Deze cheque is een financiële ondersteuning voor werkgevers.

Het werkgeversservicepunt vergoed **maximaal €4.500** bij een fulltime dienstverband van twaalf maanden of meer. Bij minder arbeidsuren of een korter dienstverband wordt dit naar rato berekend.

De cheque kan voor **maximaal 12 maanden** worden ingezet en mag binnen deze 12 maanden maximaal 1 keer verlengd worden. Dit kan dan niet langer zijn dan 12 maanden, wel bijvoorbeeld 6 maanden en dan nog eens 3 maanden.

No risk polis

De no risk polis neemt de dekking van de ziektekosten over bij het uitvallen van een medewerker die valt onder de participatiewet. In het eerste ziektejaar neemt de no risk polis 100% van het dagloon (wanneer dit niet hoger is dan het maximum van €202,70) voor haar rekening, in het tweede jaar 70%.. De ziektekosten komen dus niet voor rekening van de werkgever bij iemand afkomstig uit de participatiewet.

Werkvoorziening

Het WSP bekostigt de voorzieningen die nodig zijn om arbeidsbeperkten te laten werken. Hierbij kan gedacht worden aan een doventolk, jobcoach of aanpassing van de werkplek. Wanneer een arbeidsbeperkte in dienst komt, zal een consulente van het WSP doornemen welke werkvoorzieningen er nodig zijn en deze inregelen. De arbeidsbeperkte kan pas aan de slag wanneer de werkvoorzieningen zijn geregeld.

Proefplaatsing

Een werkgever kan een werkzoekende in dienst nemen met behoud van uitkering. Dit kan van minimaal 1 tot maximaal 3 maanden.

Wanneer iemand uit de WW een proefplaatsing of werkervaringsplek heeft, heeft hij toestemming nodig van het UWV. Valt iemand onder de participatiewet, dan is er toestemming nodig van het WSP. Het WSP regelt ook werkvoorzieningen wanneer deze nodig zijn.

Hierbij is het wel van belang dat de intentie is om de werknemer aan te nemen of in ieder geval te laten doorstromen naar een reguliere baan met de bij werkgever opgedane kennis. Wanneer de werknemer eventueel in dienst komt, kan er gebruik gemaakt worden van de werkgeverscheque of van de loonkostensubsidie.

11.5 Beoogde functies voor arbeidsbeperkten

Functie 1

Doelgroep: WSW, VSO
Salarisschaal : Schaal A
Duur: Nader te bepalen

Functie omschrijving

Naam functie: Facilitair ondersteuner

Aantal uur: 18?

Standplaats: 2 (halve) dagen in de week GK Wassenaar, 1 dag mobiel

Wat houdt de functie in?

Twee (halve) dagen schoonmaken van de koffie machines bij het gemeentekantoor Wassenaar.

één dag in de week vergaderzalen in orde maken en koffie schenken bij vergaderingen van de raadsleden.

Functie 2

Doelgroep: WSW, VSO
Salarisschaal: Schaal A
Duur: Nader te bepalen

Functie omschrijving

Naam functie: Afvalstation begeleider

Aantal uur: 12

Standplaats: Wassenaar, afvalbrengstation

Wat houdt de functie in?

Aanwijzingen geven bij het afvalbrengstation. Burgers van Wassenaar brengen hier hun grofvuil naar toe, dit moet wel in de juiste containers belanden. Ook zorg dragen dat het station er verzorgd uit blijft zien is onderdeel van de functie.

11.6 Topicguides interviews

11.6.1 TOPIC GUIDE GEMEENTESECRETARIS 23-02-2016

VERTELLEN GESPREK OPGENOMEN OM UIT TE TYPEN!

Heeft u al ervaring met de banenafspraken?

Wat is uw visie op de banenafspraken?

Waar wilt u graag antwoord op binnen de banenafspraken?

Hoe moet dit naar uw idee worden vormgegeven binnen de WODV?

Wat verwacht u van de medewerkers binnen de WODV met betrekking tot de banenafspraken?

Op welke manier zou u zich inzetten om draagvlak te creëren bij MT en medewerkers?

Wat wil Wassenaar precies met betrekking tot de banenafspraken? (5%, meer?)

Weet u ook wat Voorschoten precies wil?

Wat is uw visie op werkervaringsplekken binnen de WODV?

Ik zag dat u programmamanager bent bij samenvoordeklant.nl, wat houdt dat in?

Wat verwacht u van mijn scriptie?

Heeft u relevante contactpersonen waar ik vragen aan kan stellen?

11.6.2 INTERVIEW VRAGEN AFDELING MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING

VERTELLEN GESPREK OPGENOMEN OM UIT TE TYPEN!

Wat is jullie rol rondom de banenafpraak?

Wat hebben jullie gedaan met betrekking tot de participatiewet/ banenafpraak?

Is er al een beleid rondom de participatiewet?

Wat houdt dit beleid in?

Hoe wordt vanuit de gemeenten het beleid rondom de participatiewet/ banenafpraak gevormd?

Is er een beleid gericht op beschut werk vanuit beide gemeentes of een van de gemeenten?

Wat doen jullie met het Werkgever Service Punt?

Zijn er nauwe bonden met andere werkgevers oid met betrekking tot participatiewet of beschut werk? Bijvoorbeeld Hema Voorschoten, best practice veel arbeidsbeperkten in dienst.

Hoe werkt het financieel gezien? (Van uitkering naar 25.5 uur baan voor gemeente?)

Wat verwachten jullie van P&O rondom de participatiewet?

Waar kunnen jullie bij helpen met invoeren of naleven van participatiewet/ banenafpraak?

Is er bij jullie bekend hoelang werkervaringsplekken mogen duren vanuit beide gemeenten?(het schijnt per gemeente te zijn vastgesteld).

*11.6.3 TOPIC GUIDE INTERVIEWS GEMEENTE ZOETERMEER/ PIJNACKER-
NOOTDORP / HOGESCHOOL LEIDEN.*

VERTELLEN GESPREK OPGENOMEN OM UIT TE TYPEN!

Wat hebben jullie als werkgever aan de banenafpraak gedaan?

Hoe hebben jullie dit vormgegeven?

Wat is het streven van jullie als organisatie betreffende de wet banenafpraak en quotum?

Voldoen jullie al aan de afspraak/ quotum? (Hoe hoog lag deze voor jullie?)

Aantal uren of aantal medewerkers van dit jaar?

Hebben jullie inleen? Zo ja, hoe gaan jullie hiermee om?

Hebben jullie een scan laten uitvoeren? Door wie, wanneer, kosten?

Op welke wijze hebben jullie baat gehad van deze scan?

Hadden jullie deze scan ook zelf kunnen uitvoeren denk je?

In welke banen fungeren de arbeidsbeperkten? Zijn deze gecreëerd of bestonden deze al?

Welke beperkingen hebben de betreffende arbeidsbeperkten?

Zijn er bij jullie jobcoaches voor de arbeidsbeperkten?

Zijn deze intern of extern?

Op welke wijze worden de jobcoaches ingezet?

Hoe intensief is de begeleiding van organisatie en job coaches?

Welke aanpassingen hebben jullie moeten doen voor werkplekken van arbeidsbeperkten?

Hoe hebben jullie draagvlak gecreëerd bij de directie?

En MT?

En medewerkers?

Zijn er bij jullie HARRIES (getrainde collega's in het begeleiden van arbeidsbeperkten) of buddies?

Van welke financiële regelingen die voor de banenafpraak beschikbaar zijn gesteld maken jullie gebruik?

Wat is het financiële kostenplaatje per arbeidsbeperkte?

Hoe is het uitvoeren van het indienst nemen ervaren door de salarisadministratie?

Hebben jullie gebruik gemaakt van het Werkgeversservicepunt?

Op welke manieren?

Zo nee, via welke kanalen hebben jullie geworven?

Wat zijn de ondervonden voordelen van het werken met arbeidsbeperkten?

Zijn er ook nadelen ondervonden van het werken met arbeidsbeperkten?

Op welke manier hebben jullie de banen ingezet, is hierbij kans op verdienen van WML?

Of een contract voor onbepaalde tijd?

Doen jullie ook aan werkervaringsplekken?

Hoelang zijn deze maximaal van duur?

Is er ook concreet uitzicht op een baan na deze ervaring?

Krijgen medewerkers vergoedingen voor de werkervaringsplekken?

Hebben jullie literatuur gebruikt, buiten de wetgeving?

Houden jullie ook rekening met social return bij aanbestedingen?

11.6.4 Topicguide teamleiders kansen arbeidsbeperkten

Zou je openstaan tot het aannemen van een AB?

Zou je team daarvoor openstaan?

Wat heb je nodig om het team eventueel te overtuigen?

Welke taken blijven nu liggen?

Welke functies ervaren nu de meeste werkdruk?

Welke taken zouden daarvan overgenomen kunnen worden? (Denk hierbij bijvoorbeeld aan archiveren)

Heb je piekmomenten met extra druk?

Wanneer zijn deze momenten?

Kan je deze van tevoren voorspellen?

Zou het helpen om iemand in te zetten voor deze piek momenten?

Heb je een fysieke plek voor iemand die deze taken kan gaan doen?

Wie zou eventueel een AB willen en kunnen begeleiden volgens jou? (ter informatie)