



ONDERZOEKSRAPPORT

“Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS?”

Naam:	Ayla Meijs
Studentnummer:	2533839
Datum:	18 januari 2019
Naam praktijkorganisatie:	Centraal Bureau voor de Statistiek
Stagebegeleider:	Riky Weekers
Praktijkbegeleiders:	Annelies Linssen/ Jack Mommers



Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS?

Naam: Ayla Meijs
Opleiding: Human Resource Management Fontys Eindhoven
Studentnummer: 2533839
E-mailadres: a.meijs@student.fontys.nl

Datum: 18 januari 2019
Begeleider Fontys: Riky Weekers
Praktijkorganisatie: Centraal Bureau voor de Statistiek
Praktijkbegeleider: Annelies Linssen/ Jack Mommers

Samenvatting

Dit onderzoek is tot stand gekomen vanuit een vraagstuk binnen het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Met de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015 is de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten in werking getreden. Voor het CBS betekent dit het creëren van 49,6 VTE banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in 2018. In 2018 zijn er drie participatiemedewerkers in dienst binnen het CBS die vallen onder deze doelgroep. Wanneer dit aantal niet wordt behaald kan er een quotumheffing worden opgelegd per niet ingevulde werkplek. Om invulling te gaan geven aan de Participatiewet binnen het CBS is het volgende vraagstuk naar voren gekomen: Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS?

Uit de theorie blijkt dat de acceptatie binnen de organisatie, het opleidingsniveau & passende arbeid, financiële instrumenten en niet-financiële instrumenten kansen en belemmeringen kunnen vormen om invulling te geven aan de Participatiewet. Deze kansen en belemmeringen zijn gebruikt in de topiclijst voor de interviews met in totaal elf managementleden van het CBS. Na het voeren van de interviews lijkt het erop dat alle bovengenoemde onderwerpen door het management zowel als kansen en als belemmeringen kunnen worden gezien. Andere kansen en belemmeringen worden door deze elf respondenten niet benoemd. Bij het onderwerp acceptatie binnen de organisatie lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat door een betere informatievoorziening, om de bekendheid en de doelgroep van de Participatiewet te vergroten, de acceptatie binnen de organisatie verder kan worden verhoogd. Bij het onderwerp opleidingsniveau & passende arbeid lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er bij het CBS meer kansen zijn voor hoogopgeleide personen en personen met een fysieke beperking, waarbij het belangrijk is om een juiste match te vinden tussen een kandidaat en een functie. Hoewel er bij het CBS sprake lijkt te zijn van steeds complexer werk lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er wel kansen lijken te zijn op het gebied van administratief en facilitair werk waarbij er meer kansen liggen voor laagopgeleide participatiemedewerkers binnen locatie Heerlen dan binnen locatie Den Haag. Bij het onderwerp financiële instrumenten lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat deze instrumenten zowel een kans als een belemmering kunnen vormen bij het aannemen van mensen uit de doelgroep. De respondenten zien kansen bij de inzet van zowel een interne- als externe jobcoach en willen graag gebruik maken van een centrale financiering omdat er momenteel een belemmering is in het hebben van onvoldoende budget per team om deze doelgroep een arbeidsplek aan te kunnen bieden. Een maximale facilitering vanuit de organisatie lijkt hieraan te kunnen bijdragen. Bij het onderwerp niet-financiële instrumenten ziet het merendeel van de respondenten kansen om functies aan te passen of te creëren waarbij een aantal respondenten aan heeft gegeven dit lastig te vinden.

Er lijkt een verband te zijn tussen de onbekendheid over de Participatiewet, de veranderbereidheid en sociale acceptatie binnen het CBS. Verder lijkt er ook een verband te zijn tussen de bekendheid en het inzetten van financiële en niet-financiële instrumenten. Tot slot lijkt er een verband te zijn tussen het succesvol plaatsen van een participatiemedewerker en het vinden van de juiste match tussen participatiemedewerker en functie.

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt is het resultaat van het onderzoek dat ik de afgelopen maanden heb uitgevoerd in het kader van mijn opleiding Human Resource Management, vierde leerjaar, te Fontys Hogeschool Eindhoven. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Ten eerste wil ik mijn stagebegeleidster Riky Weekers bedanken voor haar betrokkenheid en de feedback die ik regelmatig heb mogen ontvangen op mijn onderzoek. Daarnaast wil ik mijn opdrachtgever Jack Mommers bedanken voor de leuke onderzoeksopdracht en voor het meedenken over de vormgeving van het onderzoek. Verder wil ik mijn praktijkbegeleidster Annelies Linssen bedanken voor haar feedback en kritische blik om zo mijn onderzoek naar een hoger niveau te tillen. Ook de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek wil ik graag bedanken voor hun medewerking.

Tot slot wil ik graag mijn medestudenten bedanken voor de feedback en nieuwe inzichten die zij mij gegeven hebben.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Ayla Meijs

Heerlen, 18 januari 2019

Inhoudsopgave

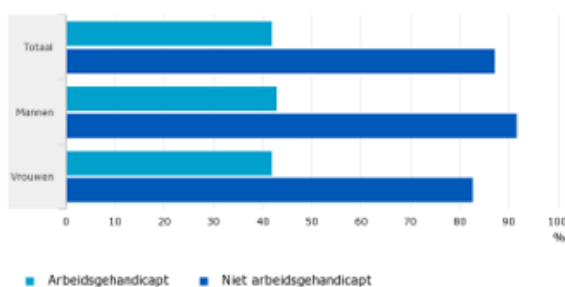
1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding en achtergrond.....	9
1.1.1. Organisatorische context.....	9
1.1.2. Organisatorische relevantie	10
1.1.3. Maatschappelijke relevantie.....	11
1.2. Praktijkdoel en kennisdoel.....	12
1.3. Hoofdvraag en deelvragen.....	12
1.4. Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	14
2.1. Acceptatie binnen de organisatie	14
2.2. Opleidingsniveau & passende arbeid	16
2.3. Financiële instrumenten.....	18
2.4. Niet-financiële instrumenten	19
2.5. Samenvatting	22
3. Conceptueel model.....	23
3.1. Inleiding.....	23
3.2. Afhankelijke variabele.....	23
3.3. Onafhankelijke variabelen.....	23
4. Methodische verantwoording.....	24
4.1. Inleiding.....	24
4.2. Type onderzoek	24
4.2.1. Theoretisch kader.....	24
4.2.2. Deskresearch	24
4.2.3. Kwalitatief onderzoek.....	24
4.3. Procedure en respondenten.....	25
4.4. Meetinstrumenten	26
4.5. Analyses.....	26
4.6. Betrouwbaarheid.....	27
4.7. Validiteit	27
5. Resultaten	28
5.1. Inleiding.....	28
5.2. Acceptatie binnen de organisatie	28
5.2.1. Bekendheid met de Participatiewet.....	28

5.2.2. Veranderbereidheid.....	28
5.2.3. Sociale acceptatie.....	29
5.3. Opleidingsniveau & passende arbeid	30
5.3.1. Hoogopgeleiden/ laagopgeleiden.....	30
5.3.2. Soort beperking.....	30
5.3.3. Soort werk.....	31
5.4. Financiële instrumenten.....	31
5.4.1. Begeleiding	31
5.4.2. Norisk-polis.....	32
5.4.3. Financiering	32
5.5. Niet-financiële instrumenten	33
5.5.1. Jobcarving/ functiecreatie	33
5.5.2. Inzet werkgeversdiensten.....	33
5.6. Samenvatting resultaten.....	34
6. Conclusie.....	35
6.1. Inleiding.....	35
6.2. Beantwoording deelvragen	35
6.2.1. Beantwoording eerste deelvraag	35
6.2.2. Beantwoording tweede deelvraag	36
6.2.3. Beantwoording derde deelvraag.....	36
6.2.4. Beantwoording vierde deelvraag	37
6.3. Beantwoording hoofdvraag	37
6.4. Verbanden.....	38
7. Discussie.....	39
Literatuurlijst.....	41
Bijlagen	45
Bijlage 1: Organogram	46
Bijlage 2: Omschrijving divisies CBS.....	49
Bijlage 3: Aanvullende informatie theoretisch kader	50
Bijlage 4: Topiclijst	51
Bijlage 5: Proefinterview	53
Bijlage 6: Transcripten	65
Bijlage 7: Codeboom	141
Bijlage 8: Vergelijking tussen theorie en praktijk.....	143

1. Inleiding

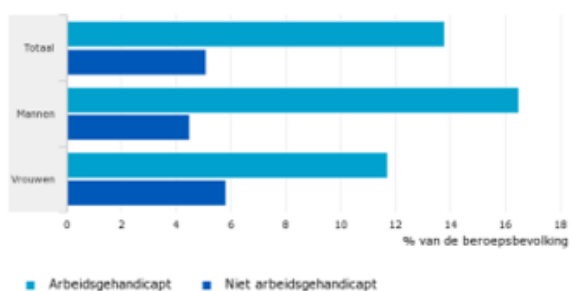
De overheid verwacht dat steeds meer burgers zelf gaan participeren in de samenleving. De overheid heeft daarom afgesproken te bevorderen dat er op de reguliere arbeidsmarkt voor iedereen plek is. De zogenaamde inclusieve arbeidsmarkt, waar ook plek is voor mensen met een arbeidsbeperking (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018). Volgens gegevens van het CBS (2015) hadden in 2015 ongeveer 1,7 miljoen personen, in de leeftijdscategorie 15- tot 75-jarigen in Nederland, een arbeidshandicap. Het gaat hier om personen met een langdurige ziekte, handicap of aandoening die hen belemmert in de uitvoering en bij het vinden van werk. Van deze arbeidsgehandicapten waren bijna 400.000 personen tussen de 25 en 45 jaar oud (CBS, 2015).

Arbeidsdeelname van 25- tot 45-jarigen, 2015



Tabel 1: (CBS, 2015)

Werkloosheidspercentage van 25- tot 45-jarigen, 2015



Tabel 2: (CBS, 2015)

In bovenstaande tabellen van het CBS (2015) is te zien dat 42 procent van de leeftijdsgroep van 25- tot 45-jarigen arbeidsgehandicapten betaald werk had. Van de in totaal 194.000 mensen die tot de arbeidsgehandicapte beroepsbevolking wordt gerekend, waren er 27.000, 14 procent, werkloos. Bij de niet-arbeidsgehandicapten beroepsbevolking lag het werkloosheidspercentage 5 procent lager en was het percentage met betaald werk ruim twee keer zo hoog namelijk: 87 procent (CBS, 2015). Doordat mensen met een arbeidsbeperking vaker extra begeleiding en aanpassingen op hun werkplek nodig hebben, is het voor hen vaak lastig om een baan te vinden. Daardoor kwamen deze mensen veelal in de sociale werkvoorziening terecht (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2015). Om die redenen zijn in het Sociaal Akkoord de Participatiewet en de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten (wet BQA) uitgewerkt. Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. De regering wil met de Participatiewet meer mensen met een arbeidsbeperking kansen bieden op een baan. De Participatiewet heeft de Wet werk en bijstand (WWB), Wet sociale werkvoorziening (WSW) en de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) samengevoegd tot één regeling. Niet alleen beoogt de Participatiewet volgens Adelmeijer, Schenderling, Ten Hoor en Van Urk (2017) een transitie, ook wel een institutionele verandering genoemd, maar ook een transformatie, waarbij het volgens hen gaat om een omslag in het denken. Verder geven zij aan dat het in de toekomst steeds normaler zou moeten worden dat mensen met een arbeidsbeperking gaan werken bij reguliere werkgevers in plaats van in aparte sociale werkplaatsen (Adelmeijer, et al. 2017).

De Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten (wet BQA) is op 1 mei 2015 in werking getreden. In het Sociaal Akkoord is door sociale partners (werkgevers en werknemers) en het kabinet afgesproken dat er banen gecreëerd moeten worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Hierbij gaat het om een bepaald aantal banen dat binnen de overheidssector en marktsector behaald moet worden, 25.000 voor de overheidssector, die in 2024 gerealiseerd moeten zijn en 100.000 voor de marktsector, die in 2026 gerealiseerd moeten zijn. Het gaat in totaal om 125.000 extra banen die moeten worden gerealiseerd ten opzichte van 1 januari 2013, de peildatum. Voor de Participatiewet telt één baan mee als het gaat om een baan van 25,5 uitbetaalde uren per week. Banen tellen naar rato mee wanneer deze een omvang kleiner dan 25,5 uur tellen. Deze zogenoemde banenafspraken is landelijk afgesproken. Er wordt op landelijk niveau gekeken naar de realisatie van de banenafspraken van de sector markt en de sector overheid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018).

Naast de banenafspraken bestaat het Sociaal Akkoord nog uit een tweede deel, de quotumregeling. Deze regeling zal ingaan wanneer het aantal banen niet wordt gehaald. Organisaties met 25 of meer werknemers moeten volgens deze quotumregeling voor minimaal vijf procent bestaan uit personen met een arbeidsbeperking. Als dit quotum niet wordt gehaald, kan de werkgever een quotumheffing worden opgelegd van €5000,- per niet ingevulde arbeidsplek per jaar (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018).

Uit de Kamerbrief Stand van zaken Participatiewet (Rijksoverheid, 2017) blijkt dat de marktsector haar doelstelling van 14.000 banen eind 2016 ruimschoots heeft behaald, maar dat de overheidssector de doelstelling van 6.500 banen niet heeft gehaald (Rijksoverheid, 2017). Per 1 januari 2018 is daarom de quotumregeling voor de overheidssector geactiveerd. Het quotumpercentage dat het kabinet heeft vastgesteld voor de sector overheid bedraagt 1,93 procent voor het jaar 2018. Dit quotumpercentage geldt voor individuele werkgevers met 25 of meer werknemers. De heffingen die hangen aan deze quotumregeling worden pas opgelegd als een overheidswerkgever in 2018 niet het quotumpercentage heeft behaald. Wanneer de individuele werkgever het quotum niet behaalt dan krijgt hij hier bericht over, maar de werkgever is hier in 2019 nog geen quotumheffing over verschuldigd. In 2019 zal de individuele toetsing opnieuw plaatsvinden en als dan blijkt dat een werkgever onvoldoende arbeidsbeperkten in dienst heeft, dan moet de werkgever in 2020 wel een quotumheffing betalen. Als er bijvoorbeeld in 2019 blijkt dat overheidswerkgevers de banenafspraken over 2018 wel hebben gehaald, dan kan de quotumregeling gedeactiveerd worden. Dit geldt ook voor de jaren daarna (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018).

Volgens Kok (2018) pakt de Participatiewet in de praktijk averechts uit voor mensen die voor de invoering op de wachtlijst stonden voor een sociale werkplaats. De kans die deze personen hebben op werk is drastisch afgenomen en wanneer ze een baan hebben zijn ze vaker afhankelijk van een uitkering naast het werk. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2018) is gebleken dat in de jaren voor de sluiting van de sociale werkvoorziening nog de helft van de mensen op de wachtlijst aan het werk kwam, nu blijkt slechts 30 procent van de oorspronkelijke doelgroep een baan te hebben gevonden in de twee jaar daarna (Kok, 2018).

In de loop van dit onderzoek is er een brief gepubliceerd en een toespraak gehouden door Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Tamara Van Ark (2018) waarin ze aangeeft dat ze de banenafspraken gaat vereenvoudigen. Hierbij is van belang dat het onderscheid tussen de markt en overheid in de banenafspraken verdwijnt. Naar verwachting zal dit volgens haar leiden tot meer mogelijkheden om banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Verder wil zij zorgen voor een beloning voor werkgevers die het afgesproken aantal wel halen en ze wil het mogelijk maken dat banen via inkoop van diensten meetellen bij de inkopende werkgever. Deze uitwerkingen zullen worden gemaakt en bekeken en begin volgend jaar worden besproken in de Tweede Kamer. Deze ontwikkelingen zullen echter niet meegenomen worden binnen dit onderzoek omdat er nog geen duidelijkheid is over de betreffende veranderingen.

1.1. Aanleiding en achtergrond

1.1.1. Organisatorische context

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een vraagstuk dat is neergelegd door het Centraal Bureau voor de Statistiek, hierna te noemen het CBS.

Het CBS maakt het mogelijk dat op basis van betrouwbare statistische informatie maatschappelijke debatten gevoerd kunnen worden. De taak die het CBS heeft bestaat uit het verrichten van statistisch onderzoek voor de praktijk, voor beleid en voor de wetenschap. De onderzoeken die het CBS uitvoert zijn onafhankelijk en het CBS is verplicht om de statistieken die zij maken openbaar te maken (CBS, 2018). Hiërarchisch valt het CBS niet onder de Minister van Economische Zaken doordat het CBS sinds 3 januari 2004 een zelfstandig bestuursorgaan is. Deze minister is echter wel verantwoordelijk voor budget, wetgeving en randvoorwaarden op dit gebied en de minister is verantwoordelijk voor het leveren van statistische informatie aan de Rijksoverheid. Het CBS valt onder de Wet op het Centraal Bureau voor de Statistiek. De kosten van het CBS worden betaald uit de rijksbegroting (CBS, 2018).

Het CBS heeft een Raad van Advies die onder andere tot taak heeft om de directeur-generaal te adviseren over het uitvoeren van bevoegdheden en taken. Daarnaast kan de Raad van Advies, wanneer de positie van directeur-generaal vrijkomt, een aanbeveling doen aan de minister over wie het zou moeten worden (CBS, 2018). Momenteel is de directeur-generaal van het CBS dhr. dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi. Niet alleen geeft de directeur-generaal leiding aan het CBS maar is hij ook adviserend lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (CBS, 2018).

Het CBS bestaat uit onderstaande vijf divisies:

- Bedrijfsvoering, IT en Methodologie (BIM);
- Communicatie en Nieuws (CCN);
- Dataverzameling (DVZ);
- Economie, Bedrijven en Nationale Rekeningen (EBN);
- Sociaaleconomische en Ruimtelijke Statistieken (SER).

In bijlage 1 is het organogram van het CBS terug te vinden. In bijlage 2 is een omschrijving opgenomen van iedere divisie. Het CBS is gevestigd op drie locaties, namelijk Heerlen, Den Haag en Bonaire. Binnen dit onderzoek worden de locaties Heerlen en Den Haag meegenomen.

De missie van het CBS luidt als volgt:

‘CBS heeft als taak het publiceren van betrouwbare en samenhangende statistische informatie, die inspeelt op de behoefte van de samenleving. Naast de verantwoordelijkheid voor de nationale (officiële) statistieken is CBS ook belast met de productie van Europese (communautaire) statistieken’ (CBS, 2018).

1.1.2. Organisatorische relevantie

Het CBS valt voor de Participatiewet onder de sector overheid. Voor het CBS geldt het quotumpercentage van 1,93% van het totale personeelsbestand. Rijksoverheid heeft een quotumcalculator ter beschikking gesteld die bedrijven kunnen hanteren om uit te rekenen hoeveel banen er gecreëerd dienen te worden om te voldoen aan het quotumpercentage. Voor het CBS is deze quotumcalculator ook ingevuld. De uitkomsten zijn terug te zien in tabel 3.

Uitkomst 2018
Op basis van de door uw ingevulde gegevens moet uw organisatie in 2018 gemiddeld **49,6 banen** voor mensen uit de doelgroep banenafpraak van 25,5 uur per week realiseren om te voldoen aan het quotumpercentage. Dit komt overeen met **65.975 verloonde uren** van mensen uit de doelgroep banenafpraak die in de aangifte loonheffingen worden verantwoord.

Jaar	Quotumpercentage (%)	Ingevulde aantal fte	Banen van 25,5 uur per week	Verloonde uren per jaar
2018	1,93	1.819	49,6	65.975

Tabel 3: (Rijksoverheid, z.d.)

Het CBS dient volgens de quotumcalculator in 2018, 49,6 banen te realiseren. In 2018 zijn er drie participatiemedewerkers in dienst binnen het CBS die vallen onder de doelgroep. Wanneer het CBS niet aan het quotumpercentage voldoet, kan er in 2019 een boete worden opgelegd per niet ingevulde werkplek. Tabel 4 geeft een indicatie weer van het aantal banen dat er in de komende jaren gecreëerd dient te worden binnen het CBS voor de Participatiewet.

Indicatief aantal banen voor de komende jaren:

Jaar	Quotumpercentage (%)	Ingevulde aantal fte	Banen van 25,5 uur per week	Verloonde uren per jaar
2019	2,14	1.819	55	73.153
2020	2,36	1.819	60,6	80.673
2021	2,57	1.819	66	87.852
2022	2,78	1.819	71,4	95.031
2023	2,99	1.819	76,8	102.209
2024	3,09	1.819	79,4	105.628

Disclaimer

Het gaat om indicatieve quotumpercentages, omdat het quotumpercentage elk jaar wordt geactualiseerd. Hierdoor is het niet mogelijk om het quotumpercentage voor de komende jaren te berekenen.

Tabel 4: (Rijksoverheid, z.d.)

Het CBS is een kennisinstituut waarbij er voornamelijk functies zijn voor hoogopgeleiden (hbo-niveau of hoger). Werknemers voor laagopgeleide functies worden voornamelijk ingekocht bij externe partijen waardoor deze momenteel niet meetellen als personeel van het CBS. Uit onderzoek blijkt dat er door werkgevers wordt aangegeven dat het werk voor laagopgeleide arbeidsbeperkten sneller passend is en dat het lastig is om arbeidsplekken te creëren voor hoogopgeleide arbeidsbeperkten (Adelmeijer et al., 2017). Er ligt daarom voor het CBS een extra uitdaging in het creëren van extra banen voor mensen uit de doelgroep.

Uit onderzoek van Lengnick-Hall, Gaunt en Kulkarni (2008) blijkt dat het management binnen een organisatie het aannemen van arbeidsbeperkte personen moet aanmoedigen en hierin het voortouw moet nemen om een transformatie binnen een organisatie te kunnen bewerkstelligen. Tevens blijkt uit het onderzoek van Borghouts en Freese (2016) dat de meest effectieve voorwaarde om arbeidsbeperkten op te nemen in de organisatie de affiniteit is die het management heeft ten opzichte van arbeidsbeperkten. Om deze redenen is er in dit onderzoek gekozen om als respondentengroep het management te nemen.

1.1.3. Maatschappelijke relevantie

Een maatschappelijke ontwikkeling die binnen veel bedrijven speelt is het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit houdt in dat een onderneming bezig is met maatschappelijk en duurzaam ondernemen, niet alleen gericht op economische prestaties (profit), maar ook met respect voor het sociale aspect (people) en binnen ecologische randvoorwaarden (planet) (Encyclo, 2018). In 2015 won het CBS de verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar, de jury gaf aan bij deze keuze onder meer waardering te hebben voor de manier waarop het CBS steeds meer in contact treedt met de samenleving (CBS, 2015). Het CBS is dus ook bezig met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het aannemen van arbeidsbeperkte personen verbetert volgens Brouwer en Giesen (2009) het imago van het bedrijf. Er wordt een bijdrage geleverd aan MVO doordat het bedrijf toont haar maatschappelijke taak uit te willen voeren en serieus te nemen. De organisatie kan zich hiermee onderscheiden op de arbeidsmarkt. Ook kan de aanwezigheid van een persoon met een arbeidsbeperking een positieve bijdrage leveren aan de arbeidstevredenheid en de werksfeer onder de werknemers binnen de organisatie (Brouwer & Giesen, 2009). Wanneer het CBS een persoon met een arbeidsbeperking plaatst binnen een team kan deze persoon belastende taken overnemen van de reguliere werknemers zoals bijvoorbeeld administratieve taken die voor de reguliere werknemer eigenlijk alleen tijd kosten. Hierdoor kan de arbeidstevredenheid van de reguliere werknemer stijgen en kan dit zorgen voor een betere werksfeer binnen de organisatie (Brouwer & Giesen, 2009).

Een andere maatschappelijke ontwikkeling is de vergrijzing. Vergrijzing betekent “het aandeel ouderen in de bevolking dat stijgt, waardoor ook de gemiddelde leeftijd in dat land stijgt” (Ensie, 2019). Uit onderzoek van het CBS (2018) blijkt dat in 2040 de resterende levensverwachting van 60-jarigen ongeveer 3 jaar hoger ligt dan in de periode 2013-2016. De levensverwachting voor 60-jarigen vrouwen zal 89 jaar zijn en voor mannen 86 jaar. Het CPB (z.d.) geeft aan dat door de vergrijzing de overheidsuitgaven in de toekomst meer zullen stijgen dan de inkomsten, met name door de zorg en de Algemene Ouderdomswet (AOW). Hierdoor zouden op de lange termijn de overheidsfinanciën kunnen oplopen, waardoor er tekorten of

schulden kunnen ontstaan. Om dit te beperken is de AOW-leeftijd verhoogd. Het is echter de vraag of deze verhoging voldoende is om deze tekorten of schulden te beperken. Het is om deze bovengenoemde maatschappelijke ontwikkelingen van belang dat iedereen die kan deelnemen aan de arbeidsmarkt dit ook doet. Cijfers van het CBS (2018) laten zien dat er een toename is van het aantal AOW-gerechtigden maar ook een afname van het aantal actieve personen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Door arbeidsplaatsen te creëren voor arbeidsbeperkte personen kan er een toename ontstaan van het aantal actieve personen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit levert een positieve bijdrage aan de maatschappij (CBS, 2018).

1.2. Praktijkdoel en kennisdoel

De doelstelling van dit onderzoek is invulling geven aan de Participatiewet binnen het CBS waarbij er kansen en belemmeringen in kaart worden gebracht die het management ziet om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. De uitkomsten van dit onderzoek worden gepresenteerd in een adviespresentatie.

Praktijkdoel

Het praktijkdoel is een advies te geven over de mogelijkheden die het CBS heeft volgens het management om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS.

Kennisdoel

Het kennisdoel van dit onderzoek is om kennis te verzamelen over kansen en belemmeringen die er bij een kennisinstituut als het CBS zijn, om invulling te geven aan de Participatiewet.

1.3. Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

*Deelvraag 1: Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS, om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door het verhogen van de acceptatie*¹?

*Deelvraag 2: Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS, om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door rekening te houden met opleidingsniveau en passende arbeid*²?

*Deelvraag 3: In hoeverre ziet het management van het CBS, kansen en/of belemmeringen om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door middel van inzet van financiële instrumenten*³?

*Deelvraag 4: In hoeverre ziet het management van het CBS, kansen en/of belemmeringen om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door middel van inzet van niet-financiële instrumenten*⁴?

¹ Theorie over acceptatie binnen de organisatie is terug te vinden in het theoretisch kader pag. 14-16.

² Theorie over het opleidingsniveau & passende arbeid is terug te vinden in het theoretisch kader pag. 16-17.

³ Theorie over financiële instrumenten is terug te vinden in het theoretisch kader pag. 18-19.

⁴ Theorie over niet-financiële instrumenten is terug te vinden in het theoretisch kader pag. 19-22.

1.4. Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoek is als volgt:

In dit hoofdstuk, de inleiding, is de aanleiding, de organisatorische relevantie en de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven en zijn de hoofd- en deelvragen gepresenteerd. In hoofdstuk twee, het theoretisch kader, is de onderzochte literatuur beschreven en vergeleken die gebruikt is voor dit onderzoek. In hoofdstuk drie, het conceptueel model, is er vanuit het theoretisch kader een conceptueel model vorm gegeven waarin de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn weergegeven. In hoofdstuk vier, de methodische verantwoording, wordt de onderzoekspopulatie en het soort onderzoek beschreven. Ook wordt in dit hoofdstuk het meetinstrument en de analyse van dit onderzoek weergegeven. In hoofdstuk vijf worden de resultaten die uit de interviews met de respondenten naar voren zijn gekomen beschreven. In hoofdstuk zes worden er conclusies getrokken naar aanleiding van de in hoofdstuk vijf benoemde resultaten. En ten slotte wordt er in hoofdstuk zeven een discussie weergegeven. Afsluitend aan dit document zijn de literatuurlijst en verschillende bijlagen toegevoegd.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de belangrijkste theoretische achtergronden van dit onderzoek beschreven. Het doel van dit theoretisch kader is om kansen en belemmeringen die er zijn om de Participatiewet binnen organisaties in te voeren, vanuit de literatuur te beschrijven.

2.1. Acceptatie binnen de organisatie

Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol integreren van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer en het langdurig in dienst blijven van deze mensen is volgens Vornholt, Uitdewilligen en Nijhuis (2013) sociale acceptatie van collega's. Uit onderzoek van Sirvasta en Chamberlain (2005) blijkt dat werknemers onverantwoordelijk omgaan met de behoeften van arbeidsbeperkte werknemers en dat ze een negatieve houding kunnen hebben tegenover de arbeidsbeperkte werknemers. Het gaat hierbij om aspecten als geen gelijke behandeling, pestgedrag en discriminatie op de werkvloer. De arbeidsbeperkte werknemers ervaren daarnaast een onzekerheidsgevoel doordat ze niet genoeg zelfvertrouwen hebben om de functie even goed uit te voeren als andere werknemers op de werkvloer (Sirvasta & Chamberlain, 2005). Onderzoek van Jones (2016) geeft ook aan dat arbeidsbeperkte werknemers meer negatieve ervaringen in relatie tot hun leidinggevende hebben dan niet-arbeidsbeperkte werknemers doordat er bijvoorbeeld geen goede begeleiding is voor de arbeidsbeperkte personen binnen de afdeling waarin ze werkzaam zijn. Arbeidsbeperkte werknemers voelen minder commitment met de organisatie, hebben minder verantwoordelijkheden op de werkvloer en hebben een lagere medewerkerstevredenheid (Jones, 2016).

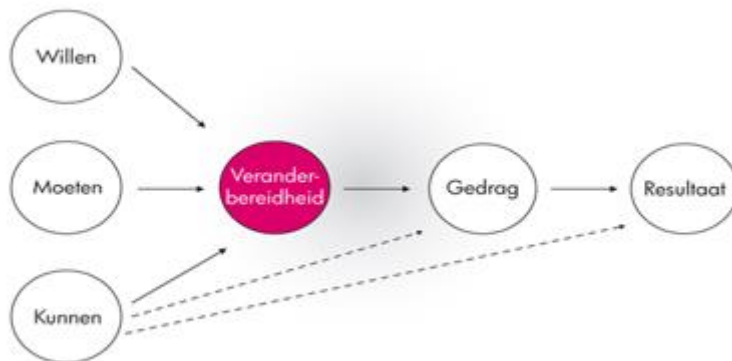
Zoals ook in de inleiding aangegeven blijkt uit onderzoek van Lengnick-Hall, Gaunt en Kulkarni (2008) dat het management binnen een organisatie het aannemen van arbeidsbeperkte werknemers moet aanmoedigen en hierin het voortouw moet nemen om een transformatie binnen een organisatie te kunnen bewerkstelligen. Ook uit een ander onderzoek van Borghouts en Freese (2016) blijkt dat de meest effectieve voorwaarde om arbeidsbeperkten op te nemen in de organisatie de affiniteit is die het management heeft ten opzichte van arbeidsbeperkten. Om zo'n transformatie naar sociale acceptatie te realiseren kan er gebruik worden gemaakt van het DINAMO-model van Metselaar (1997). Dit model is weergegeven in figuur 1. Dit model is een instrument om veranderbereidheid bij werkgevers te kunnen meten. DINAMO staat voor: Diagnostic Inventory for the Assessment of Willingness to change among Managers in Organisations. Bij dit model worden de volgende componenten uiteengezet:

- Attitude: willen
- Subjectieve norm: moeten
- Gedragscontrole: kunnen

De component *willen* gaat over de meerwaarde voor de organisatie en het denken en voelen van het individu ten aanzien van de veranderbereidheid. De component *moeten* gaat over de houding die anderen hebben in de omgeving van het individu ten aanzien van de veranderbereidheid. En de component *kunnen* gaat over de kennis, ervaringen en middelen en in welke mate het individu hierover beschikt om te kunnen veranderen. Deze componenten zullen leiden tot

verandering in gedrag zoals tijd vrijmaken voor de verandering, collega's van de verandering overtuigen en de toegevoegde waarde van de verandering kunnen overbrengen.

Het gevolg van een positieve veranderbereidheid en gedrag leidt uiteindelijk tot het gewenste resultaat van het veranderproces. Dit model kan eventueel ook ingezet worden bij werknemers (Metselaar, 1997).



Figuur 1: DINAMO-model: willen, moeten en kunnen (Metselaar, 1997).

Bij de sociale acceptatie binnen een organisatie hoort ook een arbeidsmarkt die voor iedereen toegankelijk is, zo'n arbeidsmarkt wordt ook wel een inclusieve arbeidsmarkt genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat personen die in staat zijn om te werken, op welk niveau of met welke beperking dan ook, de kans krijgen om te werken. Een inclusieve arbeidsmarkt is van belang vanuit individuele, medische en financiële redenen. Wanneer een persoon deelneemt aan het arbeidsproces gaat dit gepaard met structuur, sociale relaties, inkomen en sociale status (Vogels, 2016). Klosse en Muysken (2014) zijn van mening dat een inclusieve arbeidsmarkt een economisch beleid vereist dat extra banen creëren ten doel stelt. Ze geven aan dat het doel van gemeentelijk re-integratiebeleid moet zijn dat er werkgelegenheid zou moeten zijn voor iedereen die wil en kan werken en niet alleen garantiebanen voor een beperkte groep.

Een inclusief werkklimaat kan volgens Borghouts en Freese (2015) gedefinieerd worden als een werkklimaat waarin personen met een afstand tot de arbeidsmarkt gefaciliteerd worden in het vinden van werk. Hiermee wordt bedoeld dat er een samenwerking is tussen individuen, groepen en organisaties over nationale en internationale grenzen heen. Dit is een werkklimaat waarin verschillen tussen individuen en groepen worden gewaardeerd en gebruikt in de werkomgeving. Volgens Pless en Maak (2004) is een inclusief werkklimaat een klimaat waarin werknemers verschillende achtergronden hebben met verschillende normen en waarden die effectief kunnen zijn wanneer ze samenwerken en ideeën uitwisselen. Hierbij wordt iedereen gehoord en gerespecteerd en worden verschillen gewaardeerd. Bij het ontstaan van een inclusief werkklimaat is het doel dat elke werknemer zich gerespecteerd voelt. Personen die zich gelijk behandeld voelen als de rest en die zichzelf kunnen zijn, zijn tevreden met hun persoonlijkheid, zijn zelfverzekerd en zijn gemotiveerd om hun best te doen (Pless & Maak, 2004). Het onderzoek van Borghouts en Freese (2015) en het onderzoek van Pless en Maak (2004) geven beide aan dat een inclusief werkklimaat een klimaat is waarin personen met verschillende waarden en normen werken en dat daar gebruik van moet worden gemaakt op de werkvloer. Het onderzoek van Borghout en Freese (2015) is meer toegespitst op een inclusief werkklimaat

voor arbeidsbeperkte personen terwijl het onderzoek van Pless en Maak (2004) meer gaat over een inclusief werkklimaat voor alle werknemers.

Om een inclusief werkklimaat te kunnen realiseren geeft Mor Barak (2017) aan dat managers in een organisatie een belangrijk onderdeel zijn om een inclusief werkklimaat daadwerkelijk te kunnen realiseren. Deze managers dienen hun geloof in een inclusief werkklimaat uit te dragen naar de rest van de organisatie door open te staan voor experimenten en het vermogen te hebben om eigen waarden en normen aan te kunnen passen. Ook onderzoek van Lirio, Lee, Williams, Haugen en Kossek (2008) geeft aan dat om een verandering te laten plaatsvinden het commitment van de leidinggevendenden van cruciaal belang is.

Volgens Benschop, Dennissen en Van den Brink (2018) dient er in een organisatie een aantal zaken geregeld te worden alvorens er een arbeidsbeperkte werknemer in de organisatie kan worden te werk gesteld. Allereerst is het van belang om de organisatie bewust te maken van de capaciteiten die arbeidsbeperkte werknemers wél hebben. Ten tweede dient er ondersteuning en begeleiding te zijn voor de arbeidsbeperkte werknemer op de nieuwe werkplek. Overigens kunnen andere arbeidsbeperkte werknemers binnen een organisatie ook steun aan elkaar bieden. Ten derde is de betrokkenheid van het management bij het aannemen van een arbeidsbeperkte werknemer zeer belangrijk voor de opname van de werknemer binnen een team (Benschop et al., 2018).

Uit bovenstaande theorieën blijkt dat naast de werknemers, de managers een belangrijke factor zijn in het slagen van het plaatsen van een arbeidsbeperkte persoon. Het wegnemen van weerstand en het hebben van een inclusief werkklimaat speelt hierbij een belangrijke rol. De focus in dit onderzoek wordt daarom gelegd op het management van de verschillende divisies van het CBS. Er is hiervoor gekozen om te kijken in hoeverre zij weerstand en-/ of acceptatie ervaren bij aanname van een arbeidsbeperkte persoon, in hoeverre er weerstand en-/ of acceptatie is binnen een bepaald team en onder collega's bij aanname van een arbeidsbeperkte persoon. De componenten uit het DINAMO-model zullen worden verwerkt in de topiclijst die gehanteerd zal worden tijdens de interviews.

2.2. Opleidingsniveau & passende arbeid

De gemiddelde baan is, vergeleken met een aantal jaren geleden, steeds complexer geworden. Zo kenmerken moderne functies zich tegenwoordig door: werken in teams, een hoge werkdruk, hoge mate van verantwoordelijkheid en flexibiliteit, relatief complexe taken en een hoge mate van uitwisselbaarheid van medewerkers. Dit soort complexere functies zouden volgens de huidige samenleving de standaard moeten zijn, in plaats van de functies met een repetitief karakter (Nijhuis & Zijlstra, 2015). Voor mensen met een arbeidsbeperking verminderen de kansen om te participeren op de reguliere arbeidsmarkt. Dit komt doordat er aan de bovenkant zoveel mogelijk mensen worden ingezet op hun competenties door middel van steeds verdergaande specialisaties terwijl aan de onderkant vooral functies in elkaar worden geschoven. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat mensen met een beperking bijna geen plek meer hebben in de huidige arbeidsmarkt (Nijhuis & Zijlstra, 2015). Er wordt vaak door werkgevers aangegeven dat zij best hoogopgeleide werknemers met een beperking aan zouden willen nemen maar dat de functies niet passen bij de doelgroep hoogopgeleide werknemers met een arbeidsbeperking (Nijhuis & Zijlstra, 2015). Ook Adelmeijer et al. (2017) geeft aan dat

organisaties vaak de functies voor laagopgeleiden hebben uitbesteed. Dit maakt het extra moeilijk voor organisaties om laagopgeleide functies te creëren voor arbeidsbeperkte personen. Wanneer een organisatie relatief veel werk heeft voor laagopgeleide werknemers is deze vaak sneller bereid om arbeidsbeperkte personen in dienst te nemen dan organisaties met voornamelijk hooggeschoolde werknemers (Horssen, Nijenhuis & Mallee, 2010).

Volgens Nijhuis en Zijlstra (2015) zijn er twee voorwaarden waaraan voldaan dient te worden om de aanname van personen uit de doelgroep van de Participatiewet te laten slagen. Allereerst moet er een goed beeld bestaan van de mogelijkheden en capaciteiten van de doelgroep en daarnaast zullen er functies gecreëerd moeten worden die passen bij de doelgroep. Een passende functie voor de doelgroep heeft een aantal kenmerken. Zo moet de functie een beperkte werkdruk hebben, weinig verstoringen en flexibiliteit kennen, geen verantwoordelijkheid met zich mee brengen, een eenduidige vastliggende structuur kennen en moet de functie eenvoudig aan te leren zijn (Nijhuis & Zijlstra 2015).

Uit onderzoek van Fernandez-Beiro, Küenn-Nelen, Michiels en Poulissen (2017) blijkt dat 35,5 procent van de arbeidsbeperkten aangeeft vaker onderbenut te zijn tegenover niet-arbeidsbeperkten. Bij de niet-arbeidsbeperkten gaat hem om een percentage van 32,3 procent die aangeven onderbenut te zijn. Fernandez-Beiro et al. (2017) benoemen in hun onderzoek de *educational mismatch*. Met deze mismatch wordt verwezen naar de situatie waarin iemands onderwijsniveau hoger is dan het onderwijsniveau dat het vaakst voorkomt binnen het beroep waarin de werknemer werkt. Deze mismatch komt onder arbeidsbeperkten juist minder vaak voor. Onder niet-arbeidsbeperkten is het percentage hierbij 21,0 procent ten opzichte van 17,1 procent bij arbeidsbeperkten. Dit is te verklaren door het onderwijsniveau dat arbeidsbeperkten over het algemeen hebben. De arbeidsbeperkten hebben over het algemeen vaak een lager onderwijsniveau dan niet-arbeidsbeperkten. Hoe lager het niveau is, des te kleiner is de kans van overkwalificatie, (Fernandez-Beiro et al., 2017).

Verder blijkt uit onderzoek van Adelmeijer et al., (2017) dat de bereidheid van werkgevers hoger is als het gaat om het aannemen van mensen met een fysieke arbeidsbeperking (39%) dan wanneer het gaat om mensen met een verstandelijke of psychische beperking (13%). Ook negatieve ervaringen die werkgevers hebben met eerdere plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking ontmoedigen de werkgevers om nogmaals inspanningen te plegen om de doelgroep aan te nemen (Adelmeijer et al., 2017).

Uit de theorie blijkt dat er verschillen zijn tussen het plaatsen van laag- en hoogopgeleide werknemers met een arbeidsbeperking. Er zijn binnen bedrijven door de jaren heen steeds meer complexe functies ontstaan. Het CBS is een organisatie met voornamelijk functies voor hoogopgeleide werknemers. Daarom zal het opleidingsniveau & passende arbeid worden meegenomen in de topiclijst voor de interviews om erachter te komen in hoeverre managers kansen en-/ of belemmeringen zien om binnen hun afdeling arbeidsbeperkte medewerkers in te zetten.

2.3. Financiële instrumenten

Werkgevers kunnen gebruik maken van verschillende instrumenten voor werknemers met een arbeidsbeperking. Deze instrumenten zouden moeten zorgen voor een stimulans om werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen of te houden. Er zijn financiële instrumenten en niet-financiële instrumenten. Hieronder zullen de financiële instrumenten worden toegelicht.

Om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen zijn er regels op de arbeidsmarkt, weergegeven in de Participatiewet. Deze huidige regels lijken voor werkgevers echter geen beïnvloeding om eerder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Werkgevers lijken huiverig te zijn om deze mensen aan te nemen door de hoge prijs die arbeidsongeschiktheid en ziekte met zich meebrengen, ondanks de financiële instrumenten die er ingezet kunnen worden. De werkgevers nemen het liefst arbeidsrelaties aan met zo min mogelijk verplichtingen (Van der Veen, 2016). Financiële prikkels zijn volgens Van der Veen (2016) essentieel om de Participatiewet in te kunnen zetten. Door middel van investering kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt eerder een kans krijgen op een reguliere baan. Meer aandacht gericht op investeren in deze mensen en hun omgeving is volgens Van der Veen (2016) aan te bevelen.

Om werkgevers te compenseren voor de verminderde productiviteit van de doelgroep worden instrumenten zoals loonkostensubsidie ingezet. Het instrument loonkostensubsidie is voor werkgevers die iemand uit een bepaalde doelgroep of een uitkeringsgerechtigde met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aannemen, een financiële tegemoetkoming. Hierbij ontvangt de arbeidsgehandicapte een hoger loon dan zijn feitelijke arbeidsproductiviteit. Door middel van loonkostensubsidie wordt de werkgever voor de lagere productiviteit gecompenseerd (Borghouts et al., 2015). Aanvullende informatie over het instrument loonkostensubsidie is terug te vinden in bijlage 3. Bij het instrument loonkostensubsidie gaat het eigenlijk om een financiële prikkel die de werkgever zou moeten aansporen tot het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Er zullen aanvullende handelingen moeten worden verricht door de werkgever zoals: het bepalen van de loonwaarde, het aanvragen van de subsidie, de inzet van ander personeel om de productiviteit te kunnen behouden en het bieden van extra ondersteuning en begeleiding. Deze handelingen brengen allemaal extra kosten met zich mee. Het loon wordt door de werkgevers betaald naar productiviteit (Borghouts et al., 2015).

Een ander instrument dat ingezet kan worden is de no-riskpolis. Dit instrument zorgt ervoor dat werkgevers, wanneer de werknemer ziek wordt, geen zorg hoeven te dragen voor de loondoorbetaling van deze zieke werknemer. Er zijn vaak organisaties die moeite hebben om hun werknemers duurzaam en vitaal inzetbaar te houden. Personen met een beperking worden dan als extra last beschouwd omdat deze organisaties taken beschikbaar willen houden voor mensen die door beperkingen of ziekte uitvallen (Borghouts & Freese, 2016). Daarnaast kan er gebruik worden gemaakt van de regeling loonkostenvoordeel (LKV) en een vergoeding die verkregen kan worden voor aanpassingen op de werkplek van de werknemer. Verdere informatie over beide regelingen is terug te vinden in bijlage 3.

Een externe jobcoach is ook een instrument dat ingezet kan worden bij medewerkers die vallen onder de Participatiewet. Een externe jobcoach begeleidt de werknemers bij de uitvoering van

het werk en zet zich in voor een goede implementatie binnen een organisatie. Deze jobcoach is er voor de werknemers die het niet lukt om op eigen kracht werk uit te voeren (Aarts, van Hout, Thjis & Visscher, 2008). Aanvullende informatie over de externe jobcoach is terug te vinden in bijlage 3. Een voordeel van een externe jobcoach is dat problemen die zich voordoen op het werk beter door een externe persoon kunnen worden opgelost. Zo kunnen er meer inzichten worden verworven in het eigen functioneren omdat een externe persoon verder van de organisatie af staat en met een andere blik kijkt dan een jobcoach die al in de organisatie werkzaam is (Kirsh et al., 2009). Een negatief effect van een externe jobcoach, volgens Storey (2003), is dat een externe jobcoach het sociale contact dat werknemers hebben binnen een team tegen kan gaan doordat de ondersteuning en begeleiding gebeurt door een externe in plaats van iemand binnen het team. Hierdoor kan er een afstand ontstaan tussen de arbeidsbeperkte medewerker en de collega's binnen het team.

Uit onderzoek van Borghouts en Freese (2016) blijkt dat werkgevers aangeven dat de financiële instrumenten, zoals hierboven beschreven, die ter beschikking worden gesteld van belang zijn en voor sommige werkgevers zelfs een voorwaarde om eventueel productiviteitsverlies te kunnen compenseren bij aanname van arbeidsbeperkten. Deze financiële instrumenten blijken echter in de praktijk vaak niet overtuigend genoeg. Werkgevers blijken door deze instrumenten niet over de streep te worden getrokken om met de doelgroep te gaan werken (Borghouts & Freese, 2016). Uit onderzoek van Adelmeijer et al. (2017) blijkt dat werkgevers aangeven dat de kosten die er gemaakt worden bij de aanname van een medewerker met een arbeidsbeperking niet hoger zijn dan bij de aanname van een medewerker zonder arbeidsbeperking. Uit een artikel van Klosse en Muysken (2014) blijkt echter dat werkgevers vaak niet bereid zijn om te investeren in plekken voor arbeidsbeperkte personen. Sommige managers geven aan alleen te willen investeren in plekken wanneer ze hierin maximaal gefaciliteerd worden door de organisatie.

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar die kunnen worden ingezet voor medewerkers die onder de doelgroep van de Participatiewet vallen. Uit de bovenstaande theorieën en onderzoeken blijkt dat er verschillen zijn tussen werkgevers wanneer het gaat over het gebruik van financiële middelen en of dit wordt gezien als een stimulans om arbeidsbeperkte personen in dienst te nemen. Dit zal worden meegenomen in de topiclijst om erachter te komen hoe het management binnen het CBS hierover denkt.

2.4. Niet-financiële instrumenten

Naast financiële instrumenten zijn er ook niet-financiële instrumenten die ingezet kunnen worden. Om aan de verplichtingen van de Participatiewet te kunnen voldoen zullen er arbeidsbeperkte mensen in dienst genomen moeten worden. Dit kan door werknemers met een arbeidsbeperking in te zetten op bestaande functies of door het creëren van nieuwe functies. Er zijn een aantal mogelijkheden waardoor dit gerealiseerd kan worden. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

Bij de doelgroep van de Participatiewet gaat het om een groep mensen die vanwege beperkingen niet meteen inpasbaar zijn in een reguliere werkomgeving. Vaak vergt dit naast extra aandacht, zorg en werkbegeleiding ook een aanpassing van bestaande functies of het creëren van nieuwe functies waarbij het draagvlak binnen een organisatie zal moeten worden bewerkstelligd

(Klosse & Muysken, 2014). Om functies te creëren kan gebruik worden gemaakt van jobcarving. Bij jobcarving worden bepaalde taken uit reguliere functies gehaald, die een arbeidsbeperkte werknemer zou kunnen vervullen (Van Lierop & Van Soest, 2008). Om jobcarving in te zetten dienen er vijf stappen doorlopen te worden: allereerst het in kaart brengen van de huidige werkzaamheden, daarna het ordenen van de werkzaamheden op geschiktheid. Aansluitend het maken van een functiebeschrijving, vervolgens het werven van de juiste kandidaten en tot slot het inzetten van voldoende begeleiding (Working Progress, 2015).

Met deze *jobcarving-methode* kunnen er op een snelle manier nieuwe functies gecreëerd worden, echter deze aanpak is erg gericht op individuele functies en geldt dus niet voor een structurele oplossing voor een grote groep arbeidsbeperkte personen. Overigens kan deze benadering ook negatieve gevolgen hebben voor de zittende werknemers van wie de deeltaken worden weggehaald. Deze eenvoudige taken kunnen juist als rustgevend worden ervaren omdat de werkzaamheden minder complex zijn dan de andere taken (Mulder, Mulders, Nijhuis, Van Ruitenbeek & Zijlstra, 2013).

Volgens Mulder et al. (2013) zijn er ook voor functies op projectbasis of teamniveau mogelijkheden om werk anders te organiseren waardoor er meer variatie kan worden aangebracht in de werkzaamheden. Het gaat hierbij om een nieuwe functiestructuur waarbij de aanwezige capaciteiten van een werknemer meer benut worden. Dit kan bijvoorbeeld door het invullen van de taken die passen bij die capaciteiten. De taken die onder de capaciteit van de werknemer liggen worden verdeeld in andere taken en functies. Hierbij wordt er ook meer variatie aangebracht in de eisen die aan werknemers worden gesteld. Een aantal elementaire taken zouden kunnen worden samengevoegd tot één baan. Aan de hand van het zogenaamde inclusief functieontwerp worden niet alleen individuele functies veranderd maar ook de werkprocessen en de organisatiestructuur. Doel hierbij is om structurele banen te creëren voor een grote groep arbeidsbeperkten personen (Mulder et al 2013).

De Universiteit Maastricht en het Kenniscentrum UWV hebben een methodiek hiervoor ontwikkeld genaamd: *inclusief functieherontwerp* (figuur 2). Deze methodiek zorgt voor een andere verdeling en organisatie van het werk. Door deze methodiek kan de diversiteit van talenten en capaciteiten in de arbeidsmarkt benut worden. Ondersteunende taken die eenvoudig uit te oefenen zijn (elementaire taken) kunnen worden vrijgemaakt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De kerntaken die passen bij de opleiding en de competenties van de werknemers blijven over. Hierdoor kan werkdruk worden gereduceerd en wordt de personeelsbezetting geoptimaliseerd (Team Inclusief, 2016).



Figuur 2: *Inclusief Herontwerp van Werk (IHW)* (Team Inclusief, 2016).

Uit onderzoek van Adelmeijer et al. (2017) blijkt dat het aanpassen van functies en werkprocessen niet hoog op de agenda staat bij werkgevers. De bereidheid is laag mede door de aanhoudende druk die werkgevers voelen om alle werkprocessen te optimaliseren als gevolg van toenemende concurrentie en globalisering. Daarnaast blijkt dat functies vaak pas worden aangepast na aanname en niet met het vooruitzicht op een specifieke kandidaat. Net als bij jobcarving geldt ook hier dat dit een effect kan hebben op de zittende medewerkers waarbij de eenvoudige taken worden weggehaald die juist als rustgevend kunnen worden ervaren (Mulder, Mulders, Nijhuis, Van Ruitenbeek & Zijlstra, 2013).

Uit de theorie blijkt dat jobcarving en inclusief functieontwerp gebruikt kunnen worden om binnen een organisatie, functies te creëren die kunnen worden ingevuld door personen met een arbeidsbeperking. Deze methodes zullen worden meegenomen in de topiclijst om te kijken in hoeverre het management van het CBS, kansen en/of belemmeringen ziet om functies binnen hun afdeling te creëren.

Wanneer er wordt gekeken naar andere niet-financiële instrumenten maakt volgens Adelmeijer et al. (2015) slechts 17% van de werkgevers gebruik van overheidsondersteuning wanneer het gaat om aanname van een arbeidsbeperkte persoon. Er wordt door de werkgevers aangegeven dat zij niet tevreden zijn met de kwaliteit van de arbeidsbeperkte kandidaten die worden aangeleverd (Adelmeijer et al., 2015). Uit onderzoek van Klimoski en Donahue (1997) blijkt dat het vragen van reeds geplaatste arbeidsbeperkte personen, om kandidaten uit de doelgroep aan te dragen, een effectieve methode is om arbeidsbeperkte personen te werven.

Gemeentes moeten volgens de Participatiewet samenwerken met sociale partners, UWV, andere gemeenten en sociale werkvoorzieningsorganisatie. Zo kunnen expertises en beschikbare netwerken optimaal gebruikt worden. Gemeenten zijn geschikt om ondersteuning te bieden bij de re-integratie in het arbeidsproces omdat zij dicht bij de burger staan en meestal goede banden hebben met bedrijven in de omgeving. Werkbedrijven in de regio's worden werkgeversdienstverlening en zijn de partij die mag bemiddelen bij de bezetting van participatiebanen (Klosse & Muysken, 2014). Een werkbedrijf is een aanduiding voor een (nieuw) gevormd sociaal werkbedrijf. Dit werkbedrijf wordt ingezet voor de doelgroep van de Participatiewet (Samen voor de klant, z.d.). Het is van belang dat het werkbedrijf kandidaten kan leveren aan de werkgever die echt geschikt zijn omdat de Participatiewet anders vermoedelijk spanningen en frustraties oplevert in plaats dat er een juiste match uitkomt (Klosse & Muysken, 2014). De matching tussen een werkgever en een arbeidsbeperkte persoon kan volgens Groenewoud en Mallee, (2016) een probleem opleveren bij de aanname. Redenen hiervoor zijn dat werkgevers aanpassingen moeten maken aan de taken, de functie en de werkcontext. Daarnaast is er een persoonlijke klik nodig.

Een instrument dat verder nog kan worden ingezet om als werkgever te voldoen aan de Participatiewet is detachering. Het detacheren biedt kansen omdat dit kan helpen om mensen uit de doelgroep aan de slag te laten gaan op een reguliere werkplek. Werkgevers hebben volgens Berenschot (2017) behoefte aan een dergelijke faciliteit. Daarnaast biedt het detacheren als risico dat het zo kan zijn dat de werkzoekenden in de detacheringsvoorziening blijven zitten (Berenschot, 2017). Volgens de website Samen voor de klant (2017) biedt het werken met detacheringen voordelen om te voldoen aan de Participatiewet omdat er minder

arbeidsrechtelijke risico's aan verbonden zitten (zoals minder risico bij ziekte) en dat de detachering op elk moment kan worden beëindigd. De werkgevers worden zo ook de zorgen ontnomen van de werving en selectie en de begeleiding van de arbeidsbeperkte persoon. In de topiclijst zal de inzet van werkgeversdiensten mee worden genomen om te bevragen in hoeverre dat het management binnen het CBS denkt inzet van werkgeversdiensten te kunnen gebruiken en hier ook iets aan te hebben.

2.5. Samenvatting

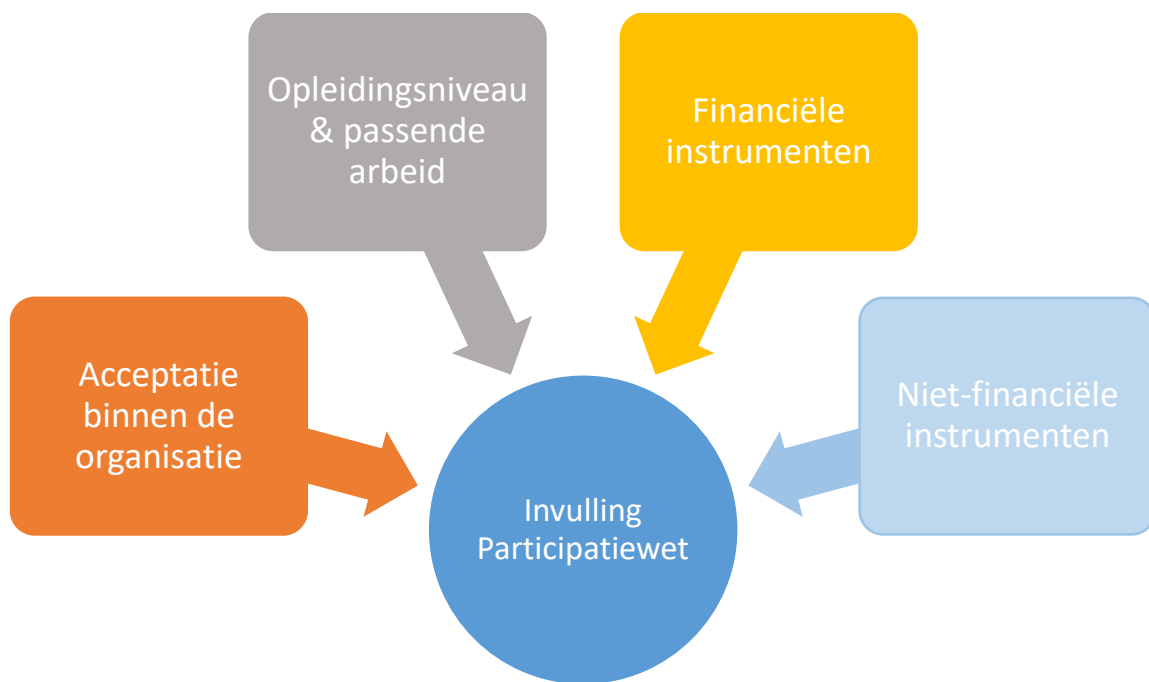
Er zijn verschillende kansen en belemmeringen die voor het management kunnen meespelen binnen organisaties wanneer ze invulling willen geven aan de Participatiewet. Een aantal factoren komen vanuit het theoretisch kader naar voren. Deze factoren zijn in onderstaande tabel kort samengevat.

	Kansen	Belemmeringen
1. Acceptatie binnen de organisatie	- Sociale acceptatie - Commitment - Affiniteit met de doelgroep - Veranderbereidheid - Bewustwording over arbeidsbeperkte personen - Inzetten van DINAMO-model	- Negatieve houding tegenover arbeidsbeperkte werknemers - Onbekendheid met de doelgroep
2. Opleidingsniveau & passende arbeid	- Duidelijk beeld van de capaciteiten van de arbeidsbeperkte personen - Fysieke beperking	- Complexere banen - Laagopgeleide functies zijn vaak uitbesteedt - Onderbenutting/ mismatch - Psychische beperking - Negatieve ervaringen met eerdere plaatsingen van arbeidsbeperkte personen
3. Financiële instrumenten	- Financiële tegemoetkomingen - Compensatie voor lagere productiviteit - Externe jobcoach die verder van de organisatie af staat - Maximale facilitering door de organisatie	- Extra kosten voor aanvullende handelingen die verricht moeten worden - Werkgevers willen taken beschikbaar houden voor reguliere werknemers die uitvallen - Externe jobcoach zorgt voor een afstand tussen de arbeidsbeperkte persoon en het team - Financiële instrumenten alléén zijn niet voldoende om werkgevers over de streep te trekken - Geen goede begeleiding
4. Niet-financiële instrumenten	- Jobcarving om bestaande functies aan te passen of nieuwe functies te creëren - Inclusief functieontwerp richt zich op groepen - Inzetten van Inclusief Functieherontwerp methodiek - Reeds geplaatste arbeidsbeperkte personen, andere arbeidsbeperkte personen laten aandragen - Detacheren biedt kansen	- Jobcarving richt zich alleen op individuele functies - Werkgevers staan al onder druk i.v.m. concurrentie en globalisering - Simpele taken die reguliere medewerkers als rustgevend ervaren worden weggehaald - Kwaliteit van de arbeidsbeperkte personen - Detacheren zorgt dat participatiemedewerkers in detachering blijven zitten

3. Conceptueel model

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk is het conceptueel model afgebeeld. Dit model is opgesteld aan de hand van de onderwerpen die naar voren zijn gekomen uit het theoretisch kader. Het model bestaat uit één afhankelijke variabele en vier onafhankelijke variabelen. Deze variabelen zullen gebruikt worden in de topiclijst voor de interviews om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de hoofdvraag.



3.2. Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is afhankelijk van de onafhankelijke variabelen. In dit conceptueel model is de afhankelijke variabele: Invulling participatiewet. De onafhankelijke variabelen staan er omheen weergegeven. Dit onderzoek wil zorgen dat de kansen en de belemmeringen in beeld worden gebracht die het management binnen het CBS ziet om invulling te kunnen geven aan de participatiewet binnen het CBS.

3.3. Onafhankelijke variabelen

Vanuit het theoretisch kader zijn er verschillende onderwerpen naar voren gekomen die zowel kansen als belemmeringen kunnen zijn om invulling te geven aan de Participatiewet binnen een organisatie. Deze onderwerpen vormen de onafhankelijke variabelen: acceptatie binnen de organisatie, opleidingsniveau & passende arbeid, financiële instrumenten en niet-financiële instrumenten.

4. Methodische verantwoording

4.1. Inleiding

In het hoofdstuk methodische verantwoording wordt uitgelegd op welke manier dit onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt er uitleg gegeven over het type onderzoek, vervolgens over de procedure die er is gehanteerd en de respondentengroep. Er wordt uitgelegd welke meetinstrumenten er zijn gebruikt en tot slot wordt de analyse, de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek beschreven.

4.2. Type onderzoek

4.2.1. Theoretisch kader

Het onderwerp Participatiewet is uitgediept in het theoretisch kader, (hoofdstuk 2). Vanuit de literatuur zijn er verschillende kansen en belemmeringen naar voren gekomen die een rol kunnen spelen bij het invoeren van de Participatiewet. Deze kansen en belemmeringen zijn vervolgens weergegeven in het conceptueel model (hoofdstuk 3) en zijn meegenomen in de topiclijst die gehanteerd is tijdens de interviews.

4.2.2. Deskresearch

Deskresearch houdt in dat er gegevens worden verzameld die al bestaan, de zogenaamde secundaire gegevens (Alles over marktonderzoek, z.d.). Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van interne deskresearch door binnen de organisatie interviews te houden met betrokken partijen. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden met personen die niet behoren tot de onderzoekspopulatie zoals de coördinator die vorig jaar bezig is geweest met de Participatiewet, medewerkers die momenteel binnen het CBS werken in het kader van de Participatiewet en managers die deze participatiemedewerkers in hun team hebben. Deze gesprekken zijn niet opgenomen of vastgelegd maar er zijn wel korte gespreksverslagen van gemaakt. Deze gespreksverslagen zijn gebruikt om een beter beeld te vormen over de positie van de Participatiewet binnen het CBS.

4.2.3. Kwalitatief onderzoek

Binnen dit onderzoek is er sprake van een exploratieve vraagstelling, wat wil zeggen dat het onderwerp nog verkend dient te worden. Om deze reden is kwalitatief onderzoek de beste methode om dit onderzoek uit te voeren. Kwalitatief onderzoek richt zich meer op betekenis, ervaringen en interpretaties (Verhoeven, 2014). Er kan zo naar gedachtes, ervaringen en betekenissen worden gevraagd over welke kansen en belemmeringen gezien worden door het management om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek valt het gebonden zijn aan het verzamelen van cijfermatige gegevens weg bij een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt voordelen omdat er meer verdieping over verschillende onderwerpen kan worden achterhaald en de verbanden die er zijn tussen verschillende factoren zijn sneller zichtbaar (Verhoeven, 2014). Voor dit onderzoek is verdieping over het onderwerp nodig om erachter te komen welke kansen en belemmeringen het management ziet. Het is wel zo dat bij kwalitatief onderzoek beperkter conclusies kunnen worden getrokken omdat er een beperkt aantal respondenten bevraagd wordt. Generalisatie is

bij kwalitatief onderzoek hierdoor nauwelijks mogelijk, dit is een nadeel van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2014).

Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor een semigestructureerde topiclijst omdat deze lijst niet alleen een richtlijn geeft voor de te bevragen topics maar dit ook de mogelijkheid biedt om af te wijken van de specifieke topics. Deze topiclijst is voortgekomen uit de onderwerpen in het theoretisch kader die zijn weergegeven in afhankelijke en onafhankelijke variabelen in het conceptueel model. De topics die in deze topiclijst zijn opgenomen zijn gekoppeld aan een aantal vragen die als richtlijn dienen tijdens de interviews. Deze vragen zijn echter niet leidend. Er is voor gezorgd dat de topics zo open mogelijk bevraagd worden zodat de respondent ruimte heeft om zijn eigen mening en ervaringen te delen in plaats van een bepaalde richting ingestuurd te worden. Deze topiclijst is terug te vinden in bijlage 4.

De rol van de onderzoeker speelt een grote rol binnen kwalitatief onderzoek. Bewustzijn creëren over de eigen rol in het onderzoek is belangrijk omdat betekenissen en interpretaties centraal staan. De validiteit kan bedreigd worden door de aanwezigheid van de onderzoeker (Baarda, 2014). Er is geprobeerd om hier binnen het onderzoek rekening mee te houden door een neutrale en open houding aan te nemen ten opzichte van de respondenten zodat zij zich op hun gemak voelden en eerlijke antwoorden durfden te geven. Er is doorgevraagd en samengevat en gevraagd om bevestiging zodat uitspraken niet verkeerd geïnterpreteerd konden worden door de onderzoeker. Voor aanvang van de interviews werd er een kort informeel gesprek gevoerd zodat de respondenten zich meer op hun gemak voelde.

4.3. Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie voor dit onderzoek zijn alle managers, bij het CBS ook wel hoofden genoemd, die leidinggeven aan een team binnen een van de vijf divisies binnen het CBS. Het gaat hier om een totaal van 77 managers. Voor dit onderzoek is het van belang om een verdeling te maken over de vijf verschillende divisies van het CBS zodat meningen en ervaringen uit elke divisie kunnen worden gehoord. De respondentengroep bestaat daarom uit tien managers verdeeld over de vijf divisies van het CBS. Er is hierbij rekening gehouden met twee managementleden uit elke divisie om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Van elke divisie is er een manager gesproken van locatie Heerlen en een manager van locatie Den Haag. Middels interne mailadressen zijn de respondenten benaderd om de interviews af te nemen. Door de verdeling van twee managers per divisie en de verdeling over de twee locaties is er sprake van een doelgerichte samenstelling omdat deze managers doelgericht zijn gekozen per divisie en per locatie. Het proefinterview dat is gehouden heeft dusdanig nuttige informatie opgeleverd dat ook dit interview mee is genomen bij het uitwerken van de conclusies en de resultaten waardoor het aantal respondenten op elf is uitgekomen.

De dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de maand november 2018 op de locaties CBS Heerlen en CBS Den Haag in een daarvoor gereserveerde, rustige, ruimte. Er is aan de respondenten toestemming gevraagd om de interviews op te nemen en er is aan de respondenten uitgelegd dat de interviews anoniem zullen worden getranscribeerd.

Planning interviews respondenten:

12 november 2018	Proefinterview Respondent 1
13 november 2018	Interview Respondent 2
13 november 2018	Interview Respondent 3
13 november 2018	Interview Respondent 4
15 november 2018	Interview Respondent 5
15 november 2018	Interview Respondent 6
19 november 2018	Interview Respondent 7
19 november 2018	Interview Respondent 8
26 november 2018	Interview Respondent 9
28 november 2018	Interview Respondent 10
28 november 2018	Interview Respondent 11

4.4. Meetinstrumenten

Er is vanuit het theoretisch kader en het conceptueel model een topiclijst gemaakt die wordt gehanteerd tijdens de interviews. Er is gebruikt gemaakt van onderzoek van Van Heerwaarde (2017) om vragen af te leiden waarmee de topics bevraagd konden worden. In deze topiclijst (bijlage 4) zijn de volgende topics benoemd: acceptatie binnen de organisatie, opleidingsniveau & passende arbeid, financiële instrumenten en niet-financiële instrumenten.

Om het topic ‘acceptatie binnen de organisatie’ in kaart te brengen is er gevraagd naar de kennis die het management heeft van de Participatiewetgeving. Er is bevraagd hoe de sociale acceptatie is binnen het team en in hoeverre het management de aanmoediging vanuit het topmanagement merkt om invulling te geven aan de Participatiewet. Daarnaast is er gevraagd naar het kunnen, willen en moeten aannemen van de Participatiedoelgroep volgens het DINAMO-model (zie figuur 1 op pag. 15). Ook is er gevraagd of er binnen het team en de organisatie sprake is van een inclusief werkklimaat. Om het topic ‘opleidingsniveau & passende arbeid’ in kaart te brengen is er gevraagd in hoeverre het management kansen ziet om participatiekandidaten te plaatsen op hoogopgeleide functies en/of laagopgeleide functies en in hoeverre zij passende arbeid hebben voor de participatiekandidaten. Om het topic ‘financiële instrumenten’ in kaart te brengen is er gevraagd in hoeverre financiële instrumenten al dan niet een stimulans zijn om participatiekandidaten aan te nemen. Om het topic ‘niet-financiële instrumenten’ in kaart te brengen is er gevraagd in hoeverre er mogelijkheden zijn binnen de divisies om functies voor participatiekandidaten te creëren of om huidige functies aan te passen. Verder is er gevraagd of ze gebruik zouden willen maken van de hulp van werkgeversdiensten als het UWV of WSP. Tot slot is er de vraag gesteld of de managers nog overige kansen en/of belemmeringen zien, om nog ruimte te laten voor de eigen inbreng van de managers.

4.5. Analyses

Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De transcripten zijn terug te vinden in bijlage 6. Daarna zijn de interviews gecodeerd. Allereerst zijn de transcripten open gecodeerd. Bij deze codering zijn de belangrijkste zinnen gearceerd en zijn belangrijke steekwoorden genoteerd. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Bij deze codering is er bepaald

welke steekwoorden er onder dezelfde categorie vallen en onder welke topics deze codes vallen. Hieruit is een codeboom tot stand gekomen (zie bijlage 7). Als laatste zijn de transcripten selectief gecodeerd. Bij deze codering is er gezocht naar verschillen en overeenkomsten tussen de codes en de samenhang en verband met het literatuuronderzoek. De selectieve codering vormt de basis voor de resultaten van dit onderzoek. De resultaten zorgen ervoor dat de onderzoeksvraag beantwoord en vertaald kan worden naar conclusies en aanbevelingen.

4.6. Betrouwbaarheid

Onder de betrouwbaarheid wordt verstaan: de consistentie van de metingen (Verhoeven, 2014). De interviews met de respondenten zijn gehouden na het opstellen van de topiclijst. Door de diepte-interviews is er ingespeeld op de stem en de houding van de respondent. Stiltes of juist snelle beantwoording en stemverheffing of stemverlaging zorgde voor doorvragen bij verschillende onderwerpen. Er is hierbij wel sprake van subjectiviteit omdat er uit wordt gegaan van de interpretatie van de onderzoeker. Er is ervoor gekozen om de respondenten zelf de gelegenheid te geven om een datum en tijdstip te laten kiezen zodat ze dit goed konden afstemmen met hun werkrooster. De betrouwbaarheid is vergroot door standaardisering van de topiclijst. De topiclijst bevat factoren die uit de theorie naar voren zijn gekomen en deze zijn bij elk interview met elke respondent gevraagd. Om de betrouwbaarheid nog groter te maken is er een proefinterview gehouden om te testen of de topiclijst door de respondenten werd begrepen. Het proefinterview is terug te vinden in bijlage 5. De interviews zijn allemaal opgenomen en getranscribeerd waardoor er geen informatie verloren kon gaan. Daarnaast is er regelmatig feedback gegeven door medestudenten en de stagebegeleidster op de verschillende hoofdstukken van het onderzoek. Ook heeft een methodoloog van het CBS de topiclijst voorzien van feedback.

4.7. Validiteit

Onder de begripsvaliditeit wordt verstaan: wordt er daadwerkelijk gemeten wat het onderzoek wil meten (Verhoeven, 2014). Tijdens de interviews zijn er open vragen gesteld en geen sturende vragen waardoor eerder de juiste antwoorden verkregen konden worden. In dit onderzoek is daar rekening mee gehouden door eerst te vragen op welk gebied het management kansen en belemmeringen zien op het gebied van de Participatiewet. Daarna zijn de topics die uit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen bevraagd. De interviews zijn hiermee open gestart in plaats van afgewerkt via de topiclijst. Begrippen zijn eerst uitgelegd aan de respondenten zodat alle respondenten ook hetzelfde idee hebben gehad bij de verschillende begrippen. Er is geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden te beperken door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen en door het belang van het onderzoek voor het CBS te benadrukken. Er is ook gebruik gemaakt van indrukvaliditeit. “Indrukvaliditeit is de mate waarin een instrument de indruk wekt iets relevant te meten.” (Swaen, 2017). De topiclijst is gebaseerd op een voorbeeld van een soortgelijk onderzoek van Van Heerwaarde (2017). Door gebruik te maken van dit voorbeeld is de indrukvaliditeit verhoogd.

5. Resultaten

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De resultaten zijn van citaten van de respondenten voorzien om ze te verduidelijken of te ondersteunen. Er zijn tien interviews gevoerd. Alle interviews zijn gevoerd met managers van het CBS, twee van elke divisie. Er is ook één proefinterview gehouden met een manager. Aangezien de informatie die is voortgekomen uit het proefinterview goed gebruikt kan worden voor dit onderzoek, is deze informatie ook meegenomen in de resultaten. De interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Aan de hand van de codering is er een codeboom gemaakt, deze is terug te vinden in bijlage 7. De codeboom vormt de leidraad voor de resultaten die hieronder staan beschreven.

5.2. Acceptatie binnen de organisatie

5.2.1. Bekendheid met de Participatiewet

Tijdens de interviews is de vraag gesteld in hoeverre de respondenten bekend zijn met de Participatiewet. De meerderheid van de respondenten geeft aan wel bekend te zijn met de Participatiewet maar alleen op hoofdlijnen.

‘Ik weet op hoofdlijnen wat het inhoudt, de Participatiewet. Het gaat om mensen met een beperking, om die wat makkelijker toegang te geven tot de arbeidsmarkt. Dat is wat ik ervan weet’ – Respondent 6

‘Ik denk dat het een grote belemmering is dat het onderwerp Participatiewet erg onbekend is.’ – Respondent 7

Een enkele respondent geeft aan bekend te zijn met de Participatiewet door eigen ervaring die is opgedaan met een reeds geplaatste participatiemedewerker. Verder geven een aantal respondenten aan dat er onbekendheid is over de Participatiewet binnen de teams en dat er weinig kennis is van de doelgroep. De meerderheid van de respondenten geeft aan kansen te zien om de bekendheid te vergroten wanneer zij meer informatievoorziening zouden krijgen betreffende de Participatiewet en wanneer HR een rol speelt bij de invulling van de Participatiewet. Een enkele respondent geeft aan dat de bekendheid vergroot kan worden door gebruik te maken van storytelling of het aanstellen van een centraal aanspreekpunt.

5.2.2. Veranderbereidheid

Tijdens de interviews zijn er drie vragen gesteld die zijn afgeleid van het DINAMO-model (pag. 15). Het gaat hierbij over het moeten, kunnen en willen plaatsen van mensen uit de doelgroep. De meerderheid geeft aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS.

‘Ik vind het een hele goede wet. Het ligt eraan hoe je zelf in het leven staat misschien, als je mensen ziet met een beperking nou ja die mensen gun je natuurlijk ook gewoon voldoening en een deelname aan de maatschappij dus die wet daar sta ik zeker achter.’ – Respondent 5.

Een aantal respondenten geeft aan dat ze vinden dat het bijdraagt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen wanneer het CBS invulling geeft aan de Participatiewet. De meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat er draagvlak vanuit het topmanagement

nodig is om invulling te kunnen geven aan de Participatiewet. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan dat het onderwerp Participatiewet niet leeft binnen de organisatie.

‘Als ze bij de top zeggen dat we verplicht zijn gehoor te geven aan de Participatiewet dan denk ik wel dat dat een stimulans zal zijn. (...) Het onderwerp leeft niet binnen het CBS.’ – Respondent 2.

‘Ik ervaar het binnen de organisatie niet alsof ik iets met de wet moet doen. (...) Ik denk wel dat een besluit vanuit het hoger management goed is maar je krijgt er iemand bij maar je hebt er ook extra werk aan en dat is natuurlijk wel een belangrijk argument. (...) Het onderwerp leeft totaal niet binnen het CBS.’ – Respondent 11.

Om het draagvlak binnen de organisatie te vergroten geeft een aantal respondenten aan kansen te zien wanneer er wordt samengezeten met managers of wanneer er een projectgroep opgestart gaat worden. Een enkele respondent ziet ook kansen door de participatiekandidaten mee te nemen in het matchingoverleg. Daarnaast ziet een enkele respondent mogelijkheden wanneer er een doelstelling wordt opgesteld waarin er een bepaald aantal te vervullen werkplekken per divisie wordt afgesproken en ziet een enkele respondent mogelijkheden door het creëren van een groep waar participatiemedewerkers elkaar kunnen treffen.

‘Ik denk dat het ook heel goed zou zijn als er een projectgroep voor opgesteld zou worden bestaande uit HR, managers, iemand uit het DB die daar, vanaf boven aangeeft wat er moet gebeuren. Ik denk dat je dan al een heel eind komt.’ – Respondent 8

5.2.3. Sociale acceptatie

Er is tijdens de interviews gevraagd hoe de sfeer en sociale acceptatie is binnen de teams van de managers. Het merendeel van de respondenten geeft aan geen weerstand te ervaren binnen de teams ten aanzien van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat deze personen geaccepteerd worden. Het merendeel geeft ook aan dat er bepaalde negatieve verwachtingen zijn van de doelgroep.

‘Ik heb binnen mijn team niet meegemaakt dat er weerstand ontstaat ten aanzien van etniciteit of religie of al dan niet gehandicapt zijn. Dat zou ik ook onacceptabel vinden moet ik zeggen. Ik heb ook niet meegemaakt dat dat een rol speelt binnen het team.’ – Respondent 6.

‘Het is volgens mij ook gewoon het idee dat mensen hebben van een participatiemedewerker. Dat zal wel iemand zijn daar moet je echt de hele dag naast gaan zitten, dat kost me alleen maar bergen werk. Ik denk in de meeste gevallen dat dat heel erg meevalt. – Respondent 4.

Een aantal respondenten geeft aan dat het belangrijk is om te zorgen voor een juiste match tussen de functie en de kandidaat. Een aantal respondenten geeft aan negatieve ervaringen met de doelgroep op te hebben gedaan en een enkele respondent geeft aan dat er een overload aan werk kan ontstaan voor andere medewerkers.

‘Er moet een goede match zijn en kijken of je voldoende aanbod hebt wat iets minder in de schijnwerpers staat. (...) Het gaat er gewoon om dat je een juiste match hebt en als er dan niet volledige productiviteit is dat je daar dan compensatie voor kunt krijgen. (...) De vorige keer leek het aanvankelijk goed te gaan maar uiteindelijk was het toch niet helemaal goed genoeg. Dat is ook zonde van ieders tijd. Ook voor die persoon.’ – Respondent 9.

‘Wat je natuurlijk wel ziet is dat deze mensen beperkter zullen zijn op momenten dat het heel druk is en dat daarmee dus de overload bij de andere terecht gaat komen.’ – Respondent 10.

Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat er binnen het CBS sprake is van een open cultuur en een inclusief werkklimaat waarin iedereen geaccepteerd wordt en er sprake is van diversiteit.

‘Inclusief beleid volgen vind ik sterk (...) We hebben een mêlee van mensen rondlopen.’ – Respondent 1

‘Ik vind wel dat we een open cultuur hebben, ik ervaar het als een open cultuur. (...) Iedereen wordt wel geaccepteerd zoals die is, met open armen.’ – Respondent 8

5.3. Opleidingsniveau & passende arbeid

5.3.1. Hoogopgeleiden/ laagopgeleiden

Het merendeel van de respondenten geeft aan mogelijkheden te zien binnen het CBS voor participatiemedewerkers die hoogopgeleid zijn. Een aantal respondenten ziet mogelijkheden voor zowel hoog- als laagopgeleide participatiemedewerkers. Voor participatiemedewerkers met een lager opleidingsniveau dan mbo geven een aantal respondenten aan dat ze geen mogelijkheden zien. Een aantal respondenten ziet meer mogelijkheden voor locatie Heerlen dan voor locatie Den Haag.

‘Met het werk dat ik nu voor ogen heb dan moet je wel van IT weten, je moet handig zijn met Excel, uhm ja ik denk dat je toch wel bij een mbo+/hbo-niveau zit. Lagere niveaus dat wordt wel lastig.’ – Respondent 2

‘Als ik kijk naar mijn team kunnen eigenlijk alleen maar mensen die een hbo- of wo opleiding hebben aansluiten. Gewoon door de aard van de werkzaamheden. Het is allemaal statistisch werk dan wordt het lastig als mensen niet een bepaald niveau meenemen. We hebben wat dat betreft geen werkzaamheden op mbo of nog lager niveau. Hbo is eigenlijk wel het minste wat je nodig hebt.’ – Respondent 8

‘Ik denk dat je ook in Den Haag met een hoop hoogopgeleide functies zit. Ik denk dat je daar in verhouding misschien toch minder functies hebt waar mensen voor in aanmerking zouden komen.’ – Respondent 10

5.3.2. Soort beperking

Het merendeel van de respondenten geeft aan meer kennis te willen over de beperkingen van de participatiemedewerkers. De meeste respondenten geven aan kansen te zien voor participatiemedewerkers met een fysieke beperking en geven aan minder kansen te zien voor participatiemedewerkers met een psychische beperking maar de meeste respondenten geven hierbij aan dat wanneer zowel iemand met een psychische beperking of een fysieke beperking capabel zijn, het soort beperking niet veel uitmaakt. Een aantal respondenten geeft aan dat de uitval van participatiemedewerkers een belemmering vormt.

‘Er is wel meer kennis nodig over het soort beperking en hoe je ermee om moet gaan. (...) Ik denk eerder dat het een rol speelt om te zien wat de kans is dat iemand uitvalt. Dat is natuurlijk gewoon heel lastig. We werken met vrij snelle doorlooptijd projecten met een harde deadline en dan is het belangrijker dat ik zeker weet dat het op tijd klaar is dan dat ik een vergoeding krijg als iemand uitvalt. Met een vergoeding kan je niet zo heel veel meer dan alleen maar de vergoeding incasseren. Geld doet geen

werk. Dus dat zou voor mij een belangrijker element zijn en dat kun je niet met maatregelen opvangen.'
– Respondent 7

'Ik denk dat een psychische beperking over het algemeen lastiger te plaatsen is dan een lichamelijke beperking. Omdat ons werk wel denkwerk en sociale interactie is, handmatig gebeurd niet zo veel meer.'
– Respondent 9

'Mensen die een meer geestelijke beperking hebben, dan denk ik dat het wel heel lastig is om een match te vinden bij het CBS.' – Respondent 5

5.3.3. Soort werk

De meeste respondenten geven aan kansen te zien voor participatiemedewerkers op administratieve functies en een aantal respondenten ziet mogelijkheden bij facilitaire functies. Een aantal respondenten geeft aan dat het wel om zinvol werk moet gaan voor de doelgroep en een enkele respondent geeft aan dat er bij vacatures momenteel niet gedacht is aan de doelgroep. Daarnaast geeft een enkele respondent aan kansen te zien op CBS-breed niveau en wordt er aangegeven dat het werk steeds complexer wordt.

'Een stuk administratie dat is redelijk gericht, afgebakend, waardoor begeleiding ook relatief gezien makkelijker wordt, dat je weet dit is het pakket, dit is wat we vandaag gaan doen en dat het belangrijk werk is, het moet secuur gebeuren dat vind ik ook wel belangrijk het is niet zo van het is ook aardig dat je wat te doen hebt, nee het is wel serieus werk dus dat zou wel kunnen. Daar zie ik wel mogelijkheden. (...) Of een facilitaire dienstverlening per verdieping bijvoorbeeld.' – Respondent 1

'In mijn team heb ik toch veel aparte disciplines, dan zou ik iemand toch meer apart, afgescheiden laten werken.' – Respondent 2

'Je moet natuurlijk wel zinvol werk hebben voor iemand en dan maakt het in principe in eerste instantie niet zoveel uit wat de handicap is.' – Respondent 4

'Je zult nog goed moeten kijken binnen het eigen team en de divisie welke functies geschikt zijn voor wat voor type. Maar ik heb een aantal vacatures gehad het afgelopen jaar maar die zijn ingevuld zonder na te denken of er überhaupt iets geschikt is om hier invulling aan te geven.' – Respondent 10

5.4. Financiële instrumenten

5.4.1. Begeleiding

Tijdens de interviews is aan de managers gevraagd hoe ze de begeleiding van een participatiemedewerker zouden aanpakken en of ze hierbij gebruik zouden willen maken van een externe jobcoach of een interne jobcoach.

De meeste respondenten geven aan gebruik te willen maken van een externe jobcoach of gebruik te willen maken van zowel een interne als een externe jobcoach. Een aantal respondenten ziet kansen door alleen gebruik te maken van een interne jobcoach. Daarnaast geven een aantal respondenten aan een training te willen over hoe om te gaan met de doelgroep en een enkele respondent geeft aan dat de span of control binnen het team te groot is.

Het merendeel van de respondenten geeft daarnaast aan belemmeringen te zien bij de mogelijkheden voor begeleiding.

‘Als je iemand binnenhaalt dan moet je diegene ook gaan begeleiden. En de ene participatiemedewerker heeft meer begeleiding nodig als de ander. En in welke setting zit ie, ik kan me voorstellen dat niet iedereen er tijd voor heeft of er tijd voor wil maken om iemand te begeleiden. (...) Ik denk niet dat elke manager geschikt is voor het begeleiden van deze medewerkers. Wat verwacht je dan ja inlevingsvermogen, sociaal zijn. (...) Als je mensen hebt die dus een rugzakje hebben zeg maar dat is wat anders dan een standaard CBS-medewerker. Die hebben allemaal een rugzakje maar dat vraagt wat extra training.’ - Respondent 4.

‘Ik zou altijd proberen de begeleiding eerst intern goed in het spoor te krijgen. Kijk bij gewone medewerkers is dat soms ook nodig dat ze extra gecoacht worden om het verwachte gedrag te laten zien dus ik zou altijd in eerste instantie bij iemand met een beperking proberen dat ook zelf voor elkaar te krijgen. Als het heel complex is of heel veel tijd vraagt dan wordt het misschien nodig om een extern iemand daarvoor te vragen.’ – Respondent 6

‘Wij hebben best wel een grote span of control zal maar zeggen, als je 30 of 40 mensen hebt dan is het best moeilijk, zeker als je al wat mensen hebt die best wel wat aandacht vragen en tijd en energie kosten dan ben je minder happig om nog iemand erbij te nemen waar je ook nog tijd en energie in moet steken. Dus de span of control als die wat kleiner zou kunnen worden dan is er ook wat meer ruimte denk ik.’ - Respondent 9.

5.4.2. Norisk-polis

Een aantal respondenten geeft aan dat de mogelijkheid voor het gebruik van de norisk-polis een stimulans is om participatiemedewerkers in dienst te nemen. Een enkele respondent geeft aan dat het niks uitmaakt of deze regeling er nu wel of niet is.

‘Het is in ieder geval positief dat met een norisk-polis het risico dat als het niet goed gaat beperkt is.’ – Respondent 10

‘Ik denk in de basis dat financiële instrumenten als loonkostensubsidie of een no-riskpolis niks uitmaken voor me.’ - Respondent 8

5.4.3. Financiering

Het merendeel van de respondenten geeft aan gebruik te willen maken van een centrale geldpot voor de Participatiewet. Een enkele respondent geeft aan dat er momenteel geen geld is om participatiemedewerkers te plaatsen. Daarnaast geeft een enkele respondent aan dat vorig jaar een participatiemedewerker boven formatief kon worden geplaatst.

‘Ik vind wel dat de financiering centraal geregeld moet zijn. Het is een opgave voor het CBS en kijk wat mij betreft is het ook in mijn geval ik moet mezelf terugverdienen dus ik weet ook niet of ik dan een volwaardige medewerker heb, dat zal moeten blijken. Dus daarom vind ik het wel belangrijk dat het in eerste instantie centraal gebeurt.’ – Respondent 7

‘Er is een dilemma wat ik hier wat meer mee maak dan bij de vorige werkgever en dat is financiering (...) Er is een budget, de kosten worden gedragen door een team en niet bovenliggend (...) en dan kijk ik even heel specifiek naar mijn team en dan is er botweg gezegd geen geld voor de doelgroep (...) we hebben gewoon de financiële ruimte niet.’ – Respondent 1

‘Zo’n participatie kandidaat is een aantrekkelijke kandidaat voor het CBS, ik kon haar boven formatief plaatsen. Financieel was het dan aantrekkelijk.’ – Respondent 11

5.5. Niet-financiële instrumenten

5.5.1. Jobcarving/ functiecreatie

Het merendeel van de respondenten geeft aan kansen te zien voor jobcarving. Een aantal respondenten geeft aan kansen te zien om functies te creëren en een aantal respondenten geeft aan alleen gebruik te kunnen maken van bestaande functies. Een enkele respondent geeft aan dat functiecreatie en jobcarving lastig is binnen het eigen team.

‘Ik denk dat er zeker wel plaatsen zijn of gecreëerd kunnen worden binnen het CBS.’ – Respondent 3

‘Ik denk dat jobcarving wel mogelijk is maar ik zie het nog niet zo snel gebeuren. Ik weet niet of het CBS er rijp voor is om dat te doen om een functie wat uit te kleden om ze geschikt te maken voor iemand met een beperking maar dat wil niet zeggen dat het niet mogelijk is, ik denk wel dat het mogelijk is. (...) Bij mijn afdeling wordt het lastig om te carven denk ik. We hebben wel een aantal functies die meer in de ondersteunende sfeer zitten, daar zou je dat misschien kunnen overwegen. In zijn algemeenheid niet denk ik omdat het heel specifiek werk is maar misschien in de ondersteunende functies zou je dat misschien kunnen onderzoeken.’ – Respondent 6

‘Op dit moment zijn er vanuit de huidige capaciteit helemaal geen functies beschikbaar voor participatiemedewerkers (...) Jobcarving, dat vind ik binnen mijn team heel lastig want ik heb niet één proces maar ik heb op dit moment 12 verschillende processen en daar zitten deels maar 2 of 3 mensen op daar kun je niet echt simpelere taakjes uithalen.’ – Respondent 8

Het merendeel van de respondenten geeft daarnaast aan eerst kandidaten te willen selecteren en daarna te kijken naar een passende functie voor deze kandidaten. Een aantal respondenten geeft aan uit te willen gaan van een functie en daarbij passende kandidaten te willen zoeken.

‘Ik zou eerst de kandidaten zoeken en daar een functie bij zoeken.’ – Respondent 7

‘Het levert denk ik meer de match op die misschien in de toekomst het meest houdbaar is als je uitgaat van een functie en daar de participatiekandidaten bij zoekt.’ – Respondent 10

5.5.2. Inzet werkgeversdiensten

Een aantal respondenten heeft aangegeven dat ze kansen zien om invulling te geven aan de Participatiewet door gebruik te maken van externe partijen en door met deze partijen een goed contact te onderhouden. Een enkele respondent geeft aan kansen te zien om invulling te geven aan de Participatiewet door mensen te plaatsen binnen de externe instantie die momenteel het onderhoud doet binnen het CBS. En een enkele respondent geeft aan mogelijkheden te zien door het uitzendbureau in te schakelen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te dragen.

‘Als we een bedrijfje inhuren om hier bijvoorbeeld uhm het onderhoud te doen rondom het gebouw, dan zou je ook kunnen zeggen we willen wel een bedrijf hebben maar dat bedrijf moet wel die mensen in dienst hebben die aan de Participatiewet voldoen bijvoorbeeld.’ – Respondent 2

‘Goed contact houden met andere partijen die mensen bemiddelen (...) die de mensen kennen, weten wat ze nodig hebben en ons kunnen begeleiden.’ – Respondent 1

‘Het is goed als wij van tevoren kijken waar we behoeften aan hebben en wat er dan bij komt kijken. Dat er bijvoorbeeld vanuit Jobstap of het UWV gekeken wordt naar dit is het profiel en deze mensen passen hierbij. Dan heb je een betere kans op succes.’ – Respondent 9

5.6. Samenvatting resultaten

Bovenstaande resultaten zijn samengevoegd in onderstaande schematische weergave, waarin per onderwerp de kansen en belemmeringen die genoemd zijn vanuit de respondenten zijn weergegeven.

	Kansen	Belemmeringen
1. Acceptatie binnen de organisatie	- Bekend met Participatiewet door eigen ervaring - Meer informatievoorziening - Rol van HR - Storytelling - Centraal aanspreekpunt - Intrinsieke motivatie - Participatiewet draagt bij aan MVO - Draagvlak vanuit het topmanagement - Geen weerstand binnen teams - Meer kansen locatie Heerlen - Inclusief werkklimaat	- Bekendheid met Participatiewet alleen op hoofdlijnen - Onbekendheid over de Participatiewet binnen de teams - Weinig kennis van de doelgroep - Draagvlak in organisatie - Onderwerp leeft niet - Draagvlak vanuit het topmanagement - Verwachtingen van de doelgroep - Overload voor andere medewerkers
2. Opleidingsniveau & passende arbeid	- Zowel hoog-/ als laagopgeleiden - Meer kennis over beperking - Fysieke beperking - Juiste match door meer kennis over de beperking - Administratief werk - Facilitair werk - Aangescheiden werk - Zinvol werk - CBS-breed werk	- Zowel hoog-/ als laagopgeleiden - Grotere kans op uitval - Negatieve ervaring met de doelgroep - Psychische beperking - Bij vacatures niet gedacht aan doelgroep - Steeds complexer werk
3. Financiële instrumenten	- Mogelijkheden begeleiding - Interne jobcoach - Externe jobcoach - Combinatie interne/- externe jobcoach - Training hoe om te gaan met doelgroep - Norisk-polis - Centrale pot	- Externe jobcoach is geen insider - Mogelijkheden begeleiding - Span of control - Geen geld - Extra belasting - Overbezetting binnen teams
4. Niet-financiële instrumenten	- Creëren van functies - Het carven van functies - Bestaande functies - Eerst kandidaten daarna passende functie - Eerst een functie daarna passende kandidaten - Goed contact met externe partijen	- Functiecreatie & jobcarving lastig.

6. Conclusie

6.1. Inleiding

Het doel dat centraal staat tijdens dit onderzoek is het verkrijgen van informatie over de kansen en belemmeringen die het management van het CBS ziet om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Naar aanleiding van de resultaten zullen de belangrijkste conclusies getrokken worden op basis van de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten die zijn verkregen uit de afgenomen interviews. Deze conclusies zijn echter niet generaliseerbaar naar de totale organisatie van het CBS. Ten aanzien van de conclusies dient dan ook enige voorzichtigheid in acht te worden genomen.

6.2. Beantwoording deelvragen

6.2.1. Beantwoording eerste deelvraag

De eerste deelvraag die gesteld is, luidt: *Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door het verhogen van de acceptatie?*

Op basis van de verkregen resultaten lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er bij de meerderheid van de respondenten commitment oftewel een breed draagvlak blijkt te zijn voor de Participatiewet. Het merendeel van de respondenten vindt wel dat het commitment vanuit het topmanagement geïnitieerd moet worden. De respondenten zijn daarnaast intrinsiek gemotiveerd om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Een bijdrage leveren aan de Participatiewet lijkt ook te worden gezien als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat meer samenwerking en overleg binnen de organisatie over de invulling van de Participatiewet door de respondenten wordt gezien als een kans. Er bestaat de indruk dat de sociale acceptatie binnen de teams van de respondenten groot is, en er lijkt sprake te zijn van een inclusief werkklimaat. Hierdoor verwachten de respondenten geen weerstand binnen hun teams en lijken ze met betrekking tot dit inclusief werkklimaat geen belemmeringen te zien, om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Omdat het merendeel van de respondenten slechts op hoofdlijnen op de hoogte lijkt te zijn van de Participatiewet en een aantal respondenten aangeeft dat het onderwerp niet leeft binnen het CBS, kan er voorzichtig geconcludeerd worden dat dit een belemmering vormt voor het invoeren van de Participatiewet. Volgens de respondenten is er wél behoefte aan een betere informatievoorziening, waarbij een aantal respondenten een rol zien voor HR, om als centraal aanspreekpunt te dienen en de organisatie over de Participatiewet en haar doelgroep beter te informeren. Hierbij wordt storytelling als een middel genoemd dat kansen kan bieden.

6.2.2. Beantwoording tweede deelvraag

De tweede deelvraag luidt: *Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door rekening te houden met opleidingsniveau en passende arbeid?*

Op basis van de verkregen resultaten lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat het merendeel van de respondenten, meer kansen ziet om mensen met een fysieke beperking aan te nemen dan het aannemen van mensen met een psychische beperking. Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat het hebben van meer kennis over de beperkingen kan zorgen voor een juiste match. Daarnaast lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er meer kansen zijn voor hoogopgeleide participatiemedewerkers binnen het CBS. Door de steeds complexere banen en de uitbesteding van werk lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er minder kansen zijn voor laagopgeleide participatiemedewerkers binnen het CBS waarbij er wel geconcludeerd kan worden dat de respondenten voornamelijk kansen voor de doelgroep zien als het gaan om administratief, facilitair, afgescheiden en CBS-breed werk. Hierbij geven de respondenten wel aan dat het moet gaan om zinvol werk. Verder lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat de respondenten meer kansen zien om invulling te geven aan de Participatiewet op de locatie Heerlen dan op locatie Den Haag omdat er in Heerlen meer functies lijken te zijn voor laagopgeleide participatiemedewerkers.

Omdat een aantal respondenten negatieve ervaringen heeft met de doelgroep lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat deze respondenten belemmeringen ervaren om opnieuw iemand aan te nemen vanuit de doelgroep. Door een aantal respondenten is er aangegeven dat er bij vacatures momenteel geen rekening wordt gehouden met de doelgroep van de Participatiewet. Hierbij kan er voorzichtig geconcludeerd worden dat wanneer er bij de werving van het personeel wordt gedacht aan de doelgroep, er een betere match kan ontstaan om zo negatieve ervaringen te beperken. Daarnaast bestaat er de indruk dat de respondenten een verhoogde kans op uitval verwachten bij de doelgroep en lijken de respondenten dit als een belemmering te ervaren. Er lijkt geconcludeerd te kunnen worden dat, door ook hier rekening te houden met het zoeken naar een juiste match, uitval van de doelgroep kan worden beperkt.

6.2.3. Beantwoording derde deelvraag

De derde deelvraag luidt: *In hoeverre ziet het management van het CBS, kansen en/of belemmeringen om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door middel van inzet van financiële instrumenten?*

Op basis van de verkregen resultaten lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat een aantal respondenten kansen ziet bij de inzet van een externe jobcoach omdat deze verder van de organisatie afstaat. Aan de andere kant wordt er wel door een aantal respondenten aangegeven dat een externe jobcoach geen insider is in de organisatie. Er kan dan ook voorzichtig geconcludeerd worden dat een externe jobcoach ook een belemmering kan zijn bij de invulling van de Participatiewet en dat er kansen worden gezien bij de inzet van zowel een interne- als een externe jobcoach. Het merendeel van de respondenten geeft aan gebruik te willen maken van een centrale geldpot omdat er momenteel geen geld is om de doelgroep aan te nemen. Hierbij lijkt er voorzichtig geconcludeerd te kunnen worden dat een maximale facilitering

vanuit de organisatie kansen biedt om invulling te geven aan de Participatiewet. Ten aanzien van de no-risk-polis lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat dit voor een deel van de respondenten als stimulans kan werken om het risico van kosten bij uitval te beperken.

Door het merendeel van de respondenten wordt er aangegeven dat er weinig tijd is voor de begeleiding van participatiemedewerkers, dat de span of control binnen de teams te groot is en dat er weinig kennis is over hoe om te gaan met de doelgroep. Er lijkt dan ook geconcludeerd te kunnen worden dat de begeleiding van participatiemedewerkers een belemmering kan opleveren maar dat training in begeleiding van de doelgroep, volgens de respondenten, kansen kan bieden.

6.2.4. Beantwoording vierde deelvraag

De vierde deelvraag luidt: *In hoeverre ziet het management van het CBS, kansen en/of belemmeringen om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS door middel van inzet van niet-financiële instrumenten?*

Op basis van de resultaten lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat het merendeel van de respondenten kansen ziet om gebruik te maken van jobcarving om bestaande functies aan te passen of om nieuwe functies te creëren. Een enkele respondent heeft aangegeven dat jobcarving en het creëren van een nieuwe functie lastig is binnen het eigen team waaruit voorzichtig geconcludeerd kan worden dat dit ook als een belemmering kan worden ervaren. Ook lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat niet in alle gevallen functies aangepast hoeven te worden maar dat sommige bestaande functies ook geschikt lijken te zijn voor de doelgroep. Verder kan er voorzichtig geconcludeerd worden dat de respondenten bij jobcarving en functiecreatie kansen zien om samen te werken met externe werkgeversdiensten.

6.3. Beantwoording hoofdvraag

Na de beantwoording van de deelvragen kan er nu een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: *Welke kansen en/of belemmeringen ziet het management van het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS?*

Op basis van de beantwoording van de deelvragen lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er kansen gezien worden om de Participatiewet binnen het CBS succesvol te implementeren. Kansen ten aanzien van de acceptatie binnen de organisatie lijken vooral te worden gezien wanneer de bekendheid wordt vergroot over de Participatiewet, als er commitment is vanuit het topmanagement, als er een juiste match wordt gevonden tussen kandidaat en functie, er sprake is van sociale acceptatie binnen de teams en van een inclusief werkklimaat. Kansen ten aanzien van het opleidingsniveau & passende arbeid lijken vooral te worden gezien voor mensen met een fysieke beperking en voor mensen die hoogopgeleid zijn. Er bestaat de indruk dat meer kennis over de beperking ook als kans wordt gezien, waardoor er een juiste match kan ontstaan. Voor laagopgeleide participatiemedewerkers lijken er meer kansen te zijn op locatie Heerlen dan op locatie Den Haag. Kansen ten aanzien van de financiële instrumenten lijken vooral te worden gezien bij de inzet van een interne en/of externe jobcoach, een centrale financiering en een training over de begeleiding van de doelgroep. Kansen ten aanzien van de niet-financiële instrumenten lijken vooral te worden gezien bij het carven/ creëren van functies en een goede samenwerking met externe werkgeversdiensten.

Op basis van de beantwoording van de deelvragen lijkt er geconcludeerd te kunnen worden dat er ook belemmeringen gezien worden om de Participatiewet binnen het CBS succesvol te implementeren. Belemmeringen ten aanzien van de acceptatie binnen de organisatie zijn de onbekendheid met de doelgroep en dat het onderwerp niet leeft binnen het CBS. Belemmeringen ten aanzien van het opleidingsniveau & passende arbeid binnen de organisatie lijken te worden gezien bij mensen met een psychische beperking en de negatieve ervaringen die eerder door enkele respondenten zijn opgedaan met de doelgroep. Er lijkt ook een belemmering te zijn voor laagopgeleide mensen omdat er binnen het CBS voornamelijk functies zijn voor hoogopgeleide mensen. Verder bestaat er de indruk dat een hogere uitval van mensen met een arbeidsbeperking een belemmering vormt. Belemmeringen ten aanzien van financiële instrumenten lijken te worden gezien bij de begeleiding van de participatiemedewerkers en ten aanzien van de span of control binnen de teams. Ook lijkt onvoldoende budget binnen de teams een belemmering te zijn. Een belemmering ten aanzien van niet-financiële instrumenten lijkt te zijn dat niet alle respondenten mogelijkheden zien om binnen het eigen team functies te carven of te creëren.

6.4. Verbanden

De variabelen die zijn weergegeven in het conceptueel model (pag. 24) blijken binnen het CBS ook als kansen en belemmeringen te worden gezien om invulling te geven aan de Participatiewet. Tijdens het onderzoek zijn er geen overige kansen of belemmeringen naar voren gekomen. Er lijkt een verband te zijn tussen de bekendheid over de Participatiewet en de veranderbereidheid en sociale acceptatie binnen het CBS. Verder lijkt er ook een verband te zijn tussen de bekendheid en het inzetten van financiële en niet-financiële instrumenten. Tot slot lijkt er een verband te zijn tussen het succesvol plaatsen van een participatiemedewerker en het vinden van de juiste match tussen participatiemedewerker en functie.

7. Discussie

In het hoofdstuk discussie wordt er ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Mogelijke verbeterpunten zullen hierin worden besproken evenals de generaliseerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit. Daarnaast wordt er gekeken naar de vergelijking tussen de theorie en de praktijk en de innovatieve waarde van dit onderzoek.

Het onderwerp voor dit onderzoek was al vrij snel duidelijk. Bij de vraag welke respondenten er bevraagd zouden worden binnen dit onderzoek is er gekozen voor de managers van verschillende teams binnen de diverse divisies. Bij de selectie van de respondenten is er echter geen rekening gehouden met respondenten die reeds ervaring hebben met het aannemen van mensen uit de doelgroep en respondenten die nog geen ervaring hebben met de doelgroep. Dit maakt dat sommige respondenten beter op de hoogte zijn van de Participatiewet, waarbij andere respondenten alleen op hoofdlijnen bekend zijn met de Participatiewet. Deze selectie kan mogelijk invloed hebben gehad op de resultaten van dit onderzoek.

Omdat er maar tien interviews en één proefinterview zijn gehouden wordt er hierbij benadrukt dat het niet mogelijk is om te zeggen dat dit onderzoek generaliseerbaar is. Het proefinterview is door de dusdanige nuttige informatie meegenomen in de resultaten en conclusie. De resultaten gelden dus niet voor alle managementleden van het CBS maar slechts voor deze elf respondenten. Daarnaast is de aard van het onderzoek niet generaliseerbaar omdat er subjectieve informatie is gevraagd bij elke respondent.

Omdat er gebruikt is gemaakt van interviews was er de mogelijkheid om door te vragen bij bepaalde antwoorden. In sommige interviews is dit in mindere mate gebeurd. Dit zou een volgende keer verbeterd kunnen worden door het stellen van meer open vragen en beter doorvragen. Bij het uitvoeren van de interviews zijn een aantal interviews verstoord door personen van buitenaf of door een telefoon die overging. Na de verstoring is het interview weer opgepakt. Een rustige omgeving is bij een volgend onderzoek van groot belang. Dit zal ook de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten.

Wanneer er wordt gekeken naar de kansen en belemmeringen die uit de theorie zijn gebleken, zijn sommige kansen en belemmeringen tijdens de interviews nauwelijks of niet ter sprake gekomen. Bijvoorbeeld de detachering en de methodiek Inclusief Functieherontwerp. In de topiclijst zijn deze onderwerpen wel opgenomen maar niet bij alle respondenten bevraagd tijdens de interviews. Dit heeft mogelijk afbreuk gedaan aan de betrouwbaarheid omdat de topiclijst niet geheel is gehanteerd.

Er is geen gebruik gemaakt van bestaande betrouwbare en gevalideerde vragenlijsten. De topics zijn wel afgeleid van de topiclijst van Van Heerwaarde (2017) maar de vragen zijn anders geformuleerd en het onderzoek van Van Heerwaarde (2017) meet niet wat dit onderzoek wil meten. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is daardoor mogelijk minder betrouwbaar. Wel heeft deze topiclijst van Van Heerwaarde (2017), zoals eerder aangegeven bij het hoofdstuk methodische verantwoording, bijgedragen aan een hogere indrukvaliditeit. De topiclijst is getoetst door een methodoloog van het CBS en de aanbevelingen van de methodoloog zijn meegenomen in de topiclijst.

Er is maar gebruik gemaakt van één onderzoeksmethodiek. Dit kan ervoor zorgen dat het onderzoek minder valide is. Voor eventueel vervolgonderzoek kan er gebruik worden gemaakt van triangulatie onderzoek waarbij er verschillende onderzoeksmethodieken kunnen worden toegepast om zo de validiteit te vergroten. Naar aanleiding van dit onderzoek is het mogelijk om een kwantitatief onderzoek uit te voeren door bijvoorbeeld een enquête te sturen naar een grotere steekproef uit de doelgroep of per divisie om de resultaten die uit dit onderzoek zijn gebleken te kunnen toetsen. Ook is het wellicht interessant om naast de managers ook medewerkers mee te nemen in het onderzoek om te achterhalen welke kansen en belemmeringen zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS.

De kansen en belemmeringen die in de theorie worden beschreven, lijken grotendeels overeen te komen met wat er uit de interviews is gebleken. Enkele kansen en belemmeringen die wel uit de theorie naar voren zijn gekomen zijn door de respondenten niet specifiek benoemd. Er zijn geen theorieën die naar aanleiding van dit onderzoek moeten worden herzien, de theorieën lijken te worden bevestigd door dit onderzoek. Een overzicht van de vergelijkingen tussen de theorie en praktijk is terug te vinden in bijlage 8.

Dit onderzoek leidt tot nieuwe inzichten voor de praktijkorganisatie, omdat er nog niet eerder onderzoek is gedaan naar de invulling van de Participatiewet binnen het CBS. Door meer inzichten te geven in de kansen en belemmeringen die er worden gezien door het management kan het CBS beter invulling geven aan de Participatiewet. De brede HR praktijk kan gebruik maken van dit onderzoek om binnen andere organisaties te testen of dezelfde kansen en belemmeringen een rol spelen binnen hun organisatie bij het invullen van de Participatiewet.

Literatuurlijst

- Aarts, L., van Hout, C., Thijs, C., & Visscher, K. (2008). Evaluatie jobcoaching. *Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE)*.
- Adelmeijer, M. H. M., Schenderling, P. J., Ten Hoor, J. & Van Urk, F., (2017). *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers: Rapportage fase 2 (peiljaar 2017)*. Geraadpleegd op 13 september van <https://www.kennisplatformwerkeninkomen.nl/documenten/rapporten/2018/07/01/onderzoek-participatiewet-bij-werkgevers.-rapportage-fase-2-2017>
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Benschop, Y., Dennissen, M., & Van den Brink, M. (2018). Diversity Networks: Networking for Equality. *Britisch Journal of Management*, 1-15. Geraadpleegd op 6 september 2018 van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8551.12321>
- Berenschot, (2017). Handreiking detacheren nieuwe doelgroepen. *Cedris*. Geraadpleegd op 17 september 2018 van <https://www.berenschot.nl/actueel/2017/december/detacheren-participatiewet/>
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet*. Amersfoort: Celsus Juridische uitgeverij.
- Borghouts, I., Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (Hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 2016(7), 1-20.
- Brouwer, P., Giesen, F.B.M. (2009). *TNO Kwaliteit van Leven. De meerwaarde van Emma at Work*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018 van https://www.bvekennis.nl/Bibliotheek/09-1068_TNO_rendement_chronisch%20zieke%20jongeren_arbeidsmarkt.pdf
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Met arbeidshandicap vaak niet actief op arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 24 september 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/29/met-arbeidshandicap-vaak-niet-actief-op-arbeidsmarkt>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Over ons*. Geraadpleegd op 24 september 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/over-ons/organisatie>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Hogere AOW-leeftijd remt uitgaven aan AOW-uitkeringen*. Geraadpleegd op 5 november 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/37/hogere-aow-leeftijd-remt-uitgaven-aan-aow-uitkeringen>
- Centraal Planbureau (z.d.). *Pensioenen en vergrijzing*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018 van <https://www.cpb.nl/onderwerp/pensioenen-en-vergrijzing>
- Encyclo. (2018). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Geraadpleegd op 29 oktober 2018 van <https://www.encyclo.nl/begrip/maatschappelijk+verantwoord+ondernemen>

- Ensie. (2009). *Vergrijzing*. Geraadpleegd op 24 oktober 2018 van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/vergrijzing>
- Fernandez-Beiro, L., Küenn-Nelen, A., Michiels, J. & Poulissen, D. (2017). *Arbeidsgehandicapten zijn relatief vaak onderbenut*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/08/esb-artikel-onderbenutting-arbeidsgehandicapten>
- Groenewoud, M., & Mallee, L. (2016). *Hoe vinden werkzoekenden met een arbeidsbeperking en werkgevers elkaar*. Geraadpleegd op 5 november 2018 van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255621/effectiever-en-duurzamer-matchen.pdf>
- Horssen, C.P., Nijenhuis, F.J.N. & Mallee, L. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: Literatuuronderzoek*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.
- Jones, M.K. (2016). Disability and Perceptions of Work and Management. *British Journal of Industrial Relations*, 54:1. Geraadpleegd op 6 september 2018, van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/bjir.12043>
- Kirsh, B., Stergiou-Kita, M., Gewurtz, R., Dawson, D., Krupa, T., Lysaght, R. & Shaw, L. (2009). From margin to mainstream: what do we know about work integration for persons with brain injury, mental illness and intellectual disability? *Work*, 32(4), 391-405.
- Klimoski, R. & Donahue, L. (1997). HR strategies for integrating individuals with disabilities in the workplace. *Human Resource Management Review*, 7: 109-138.
- Klosse, S. & Muysken, J. (2014). Een inclusieve arbeidsmarkt vergt meer dan garantiebanen. *S&D jaargang 71(4)*. Geraadpleegd op 17 september van <http://www.politiekeledenraad.nl/wp-content/uploads/2015/09/art-klosse-en-muysken.pdf>
- Kok, L. (2018, 5 september). Sluiting sociale werkplaats fnuikt baankansen gehandicapte. *AD*. Geraadpleegd op 5 september 2018, van <https://www.ad.nl/binnenland/sluiting-sociale-werkplaats-fnuikt-baankansen-gehandicapte~aab1d6ae/>
- Lengnick-Hall, M.L., Gaunt, P.M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47: 255-273
- Lirio, P., Lee, M.D., Williams, M.L., Haugen, L.K., & Kossek, E.E. (2008). The inclusion challenge with reduces-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461. Doi: 10.1002/hrm.20226.
- Metselaar, E. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Amstelveen: Bricklayer productions.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2015). *Meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking*. Geraadpleegd op 13 september van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking>

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). *Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Geraadpleegd op 5 november 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument>
- Mor Barak, M.E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace Fourth Edition*. Californië: Sage Publications, Inc.
- Mulder, M.J.G.P., Mulders, H.P., Nijhuis, F.J., Van Ruitenbeek, G.M. & Zijlstra, F.R. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26, 104-122.
- Nijhuis, F. & Zijlstra, F. (2015). De arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidshandicap. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2015, 31-1. Geraadpleegd op 6 september 2018 van, https://www.inclusievoorarbeidsorganisatie.org/sites/default/files/kb-uploads/tva_nijhuis_zijlstra_2015_1.pdf
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Rijksoverheid (2017). *Kamerbrief Stand van zaken Participatiewet*. Geraadpleegd op 5 november 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/12/08/kamerbrief-stand-van-zaken-participatiewet>
- Rijksoverheid (z.d.). *Quotumcalculator*. Geraadpleegd op 11 oktober 2018 van <https://regelhulpenvoorbedrijven.nl/quotumcalculator/>
- Samen voor de klant. (2017). *Detacheringswijzer voor detacheren onder de Participatiewet*. Geraadpleegd op 4 oktober 2018 van <https://www.samenvoordeklant.nl/nieuws/detacheringswijzer-voor-detacheren-onder-de-participatiewet>
- Samen voor de klant. (z.d.). *Wat is het onderscheid tussen werkbedrijf en regionaal werkbedrijf?* Geraadpleegd op 4 oktober 2018 van <https://www.samenvoordeklant.nl/wat-het-onderscheid-tussen-werkbedrijf-en-regionaal-werkbedrijf>
- Sirvasta, S. & Chamberlain, A. (2005). Factors determining job retention and return to work for disabled employees: a questionnaire study of opinions of disabled people's organizations in the UK. *J. Rehabil Med.* 2005 May; 37(3):192.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2018). *Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet*. Geraadpleegd op 5 november 2018 van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2018/Van_sociale_werkvoorziening_naar_Participatiewet
- Storey, K. (2003). A review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26(2), 79-84.
- Swaen, B. (2017). *Validiteit in je scriptie*. Geraadpleegd op 10 januari 2019 van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>

- Team Inclusief (2016). *Praktijkgids realisatie banenafspraken bij het Rijk*. 3^e druk, januari 2016.
- UWV (2018). *Werknemer met uitkering*. Geraadpleegd op 24 oktober 2018 van <https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/werknemer-heeft-wajong-of-valt-onder-participatiewet/detail/participatiewet-voor-werkgevers>
- UWV (z.d.). *De loonwaardebepaling van UWV*. Geraadpleegd op 24 oktober 2018 van <https://www.uwv.nl/zakelijk/Images/factsheet-loonwaardebepaling.pdf>
- Van Ark, T. (2018, 2 november). *Toespraak staatssecretaris Van Ark op congres VSO over banenafspraken*. Geraadpleegd op 8 november 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2018/11/02/toespraak-staatssecretaris-van-ark-congres-vso-over-banenafspraken>
- Van Lierop, B. & Van Soest, K. (2008). Job carving: succesvolle aanpak om nieuwe banen te creëren. *Maandblad Re-integratie*, 8, 24-26.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vogels, E. (2016). *Deelname van kwetsbare groepen aan het arbeidsproces en maatschappij*. Geraadpleegd op 17 september 2018 van https://www.tpedigitaal.nl/sites/default/files/bestand/deelname_van_kwetsbare_groepen_aan_het_arbeidsproces_en_maatschappij.pdf
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F.J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review. *Journal of occupational rehabilitation*, 23 (4), 463-475.
- Working Progress (2015). *Wat is jobcarving en hoe werkt het?* Geraadpleegd op 5 november 2018 van <https://www.workingprogress.nu/strategie-en-arbeid/49-opinie/9-wat-is-jobcarving-en-hoe-werkt-het>

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram

Centraal Bureau voor de Statistiek

Directeur-Generaal Dr. T.B.P.M. Tjin-A-Isoi				
Plv. Directeur-Generaal Dr. A.H. Kroese (CIO)		CBO Centrale Beleidsstaf Mw. drs. V.J. de Witte		
Blaise Drs. H.J.A. Wijnhoven (plv. CIO)				
CIO-office Drs. M. Jug				
CBDS Center for Big Data Statistics Ir. P.M. van Meeteren				
BIM Bedrijfsvoering, IT en methodologie Drs. W. van Nunspeet Mw. drs. M. Renaud (plv.)	CCN CBS communicatie en nieuws Drs. M.P.M. Ackermans T.J.M. Ruigrok (plv.)	DVZ Dataverzameling Mw. dr. A. Boeijen Ir. J.H. van Velzen (plv.)	EBN Economie, bedrijven en nationale rekeningen Mw. drs. I.C.M. Imbens Drs. H.J.C.M. Hermans (plv.)	SER Sociaal-economische en ruimtelijke statistieken Dr. H. van de Stadt Mw. drs. M.J.M. Verbruggen (plv.)

Bedrijfsvoering, IT en Methodologie (BIM)

Drs. W. van Nunspeet
Mw. drs. M. Renaud (plv.)

BFB Facilitair Bedrijf H.M.H.P. Busschops	BPO Personeel en organisatie Mw. drs. M.E. Verburgh	BCB Control & bedrijfsadministraties Drs. M.L. van Adrichem	BBM Ondersteuning & informatie-management Mw. A.C. Weijzenfeld	BPM Procesontwikkeling en methodologie Drs. W.F.H. Ypma	BPP Project- en programma-management Drs. P.G.W.M. van Dosselaar	BIT Informatietechnologie Mw. M.W.G. Hermans-Koelenij Drs. ing. S. van Essen (plv.)
T Regieorganisatie BRO R.C. Immers BBA	T Personeel en organisatie Den Haag BPD Mw. mr. I.L. Roosen-Sinke	T Bedrijfsadministraties BBA Mw. E.M.A. Vercammen	T Ondersteuning & informatie-management BDM	T Methodologie Den Haag BPM Prof. dr. B.F.M. Bakker	T Project- en programma-management Den Haag BPP Drs. P.G.W.M. van Dosselaar	T Applicatie services Den Haag BAS M. Spieker a.i.
T Uitvoeringsorganisatie BUO J.C. Kooijman	T Personeel en organisatie Heerlen BPH Mr. J.J.M. Mommers	T Planning & control BPC Mw. G.K. Naebens-Gottschalg		T Procesontwikkeling Den Haag BPM Mw. dr. M.J.E. Smekens	T Project- en programma-management Heerlen BPP G.H.T. Gosensson	T Technical services BTS J.C.A. van Rooijen
				T Methodologie Heerlen BPM Mw. dr. S.M.M.G. De Broe		T Applicatie services Heerlen BAS T.B. Jeurgens
				T Procesontwikkeling Heerlen BPM Dr. ir. F.W.L. Aelen		T Customer services BCS M. van Rooij
						T Solution services BSS Drs. R.P. Warmerdam
						T Stafbureau kwaliteit BSK Mw. M.W.G. Hermans-Koelenij

CBS communicatie en nieuws (CCN)

Drs. M.P.M. Ackermans (Hoofdredacteur)
T.J.M. Ruigrok

T Staf CDS
Drs. M.P.M. Ackermans

T Creatie en visualisatie CCV
Mw. dr. ir. F.J. Kleima

T Redactie en content CRC
Dr. D.H.A. ter Steege

T Corporate communicatie CCC
Mw. drs. H.A. de Jong-de Heer

T Centrale regie/uit-in CRI
T.J.M. Ruigrok

T Centrale regie/operationeel CRO
C.A.M. Buijs Msc.

T Output team COP
B. de Korte



Dataverzameling (DVZ)

Mw. dr. A. Boeijen
ir. J.H. van Velzen (plv.)

DBS
Beleidsstaf
Ir. J.H. van Velzen

DPX
Phoenix
Drs. J.W.F. Huurman

DVP
Productie services
Mw. dr. ing. I. Salemink

DVV
Waarnemen
Drs. J.M.F. Thomas

T Beheer en informatie management DBI
Drs. ir. H.W. Lentjes

T Vragenlijsten en Steekproeven DVS
Vacant

T Berichtgeverscontact DBC
Mw. drs. W.M. Groot

T Enquêtebeheer, secundaire waarneming en digitalisering DED
T.W.H. Hujs

T Klantcontact en projectleiding DKP
Mw. ir. N.M.W. Aelmans

T Persoonlijk interviewen DPI
Mw. drs. L.F.E. Kuijpers

T Telefonisch interviewen DTI
F.E.L.M. Meijer

Economie, bedrijven en nationale rekeningen (EBN)

Mw. drs. J.C.M. Imbens
Drs. H.J.C.M. Hermans (plv.)

EBM
Beleids- en managements- ondersteuning
Dr. ing. C.H. Driesen

T Beleidsstaf EBS
Mw. drs. M. Arts-Zieleman

EOC
Overheidsfinanciën en consumentenprijzen
Dr. H. Verduin

ENR
Nationale rekeningen
Drs. G.J. Eding

EBD
Bedrijfsstatistieken
Drs. M.P.C. Alders

EBH
Bedrijfsstatistieken
Drs. H.J.C.M. Hermans (wnd.)

ERB
Registers bedrijven
Drs. E.R.H. Gerards

T Decentrale overheden ODO
Mw. dr. E.J. Brinkma

T Sectorrekeningen SR
Dr. M. de Haan

T Industrie, energie en bouw IEB
Ing. W. de Jong

T Grote ondernemingen GO
Ir. G.J.J.M. Demollin

T Registers en koppelingen ERK
Ing. J.H. Hacking
Mw. drs. V.A.J. Sieders-Voncken (plv.)

T Centrale overheden OCO
Drs. F. Wentink

T Aanbod- en gebruiktabellen AGT
Drs. ir. C.W.H.M. Vennix

T Producentenprijzen en goederenproductie PG
Vacant

T Internationale handel in goederen IHG
M. Juffermans Msc. (plv.)

T Profielen en typen ondernemingen EPT
Mw. I. Valent-Thielen

T Integratie overheidsfinanciën OIO
Vacant

T Arbeid, milieurekeningen en regio AMR
Mw. dr. E.P.M. van Berkel

T Commerciële dienstverlening CD
Drs. A.J. Giesberts

T Statistiekproductie bedrijfs- economische statistieken ESP
Mw. drs. P.M.L.J. Smeets-Reijnen

T Consumentenprijzen CPI
Mw. drs. E.M.J. Hoogteijling
Dr. ir. R.E. Timmermans (plv.)

T Publicatie, coördinatie en onderzoek PCO
Mw. drs. A.M.S. Boelens

T Handel en transport HT
T.L. van Venrooij
T Bedrijvenconjectuur en coördinatie BC
Dr. D.A. van Elswijk

T Informatieontwikkeling en output KIO
Mw. A.C.E. Wilms Msc.

Sociaal-economische en ruimtelijke statistieken (SER)

Dr. H. van de Stadt
Mw. drs. M.J.M. Verbruggen (plv.)

SBM
Beleids- en managements- ondersteuning
Drs. I. Roosendaal

SDI
Dienstverlening en informatieverstrekking
Ir. R.G.W. Dood

SQS
Quartaire sector
Mw. I. Schriki

SLO
Leefomgeving
Ir. W.H. Vosselman

SES
Demografische en sociaal- economische statistieken
Mw. drs. S. Kok-de Vries

SAL
Arbeid, inkomen en leefsituatie
Drs. J.M.P. Schiepers

SVV
Verkeer en vervoer
Mw. mr. M.P.V. van de Kerkhof

SRD
Ontwikkeling Regionale Datacentra L.O.
Drs. R.P.P.J. Hermans

T Beleidsstatistiek I SB1
Drs. E.J. Dietz

T Gezondheid en zorg SGZ
Mw. drs. ing. W.M.C. van Steenhoven
Drs. B. de Groot (plv.)

T Regio en ruimte SRR
Dr. W.P. Leunis

T Verwerking SVE
Mw. drs. E.L.M.C. Willems- Pijnenborg MBA

T Productie SPR
Mw. drs. I. Beckers

T Verkeer en vervoer I SV1
F.P.A. Halmans MBA

T Beleidsstatistiek II SB2
Drs. M.J. Power

T Onderwijs SND
Mw. drs. L.T.A.M. Eggenkamp- Potters

T Vastgoed en woningmarkt SVW
Mw. drs. A. Wolters

T Demografie SDE
E.C. Folke

T Dynamische verwerking SDV
Mw. drs. I. Beckers (wnd.)

T Verkeer en vervoer II SV2
Drs. A.I.L. Philippen

T Beleidsstatistiek III SB3
B.G. Rooijackers

T Rechtsbescherming en veiligheid SRV
Mw. drs. M. van Rooij-Kooiman

T Landbouw en natuur SLN
Drs. E.F.H.A. Janissen

T Arbeid en lonen SAR
Mw. dr. M. van Rooijen-Horsten

T Arbeid, dynamiek en mobiliteit SAD
Drs. G. van Dam

T Dataservices SDA
W.P. Schaasberg

T Cultuur, toerisme en technologie SCT
Drs. G.H. Wassink

T Milieu SMI
Drs. H.P. van Dijk

T Sociale zekerheid SOZ
Drs. P.C. Oomens

T Leefsituatie inkomen en samenhang SIL
Mw. ir. M.E.P. Odekerken-Smeets

T Energie SEN
Ir. O.C. Swertz

T Sociaal-economisch totaalbeeld SET
Mw. drs. S.A. Ploeger



Centrale Beleidsstaf (CBO)

Mw. drs. V.J. de Witte

Kwaliteitszorg en auditing
Drs. D.A. Kourstra

Centrale Top Blaise (CTB)

Drs. H.J.A. Wijnhoven

CTB-Blaise
Drs. L.P.M.B. Hofman

Ir. R.I.C. Linssen (development)
Drs. R.J.M. Dolmans (support)

Bijlage 2: Omschrijving divisies CBS

BIM

Bedrijfsvoering, IT en Methodologie

De divisie BIM levert het fundament onder de statistiekproductie van CBS. Deze divisie zorgt voor vakkundige en klantgerichte dienstverlening op het gebied van IT, methodologie en procesontwikkeling, HR, financiën & control, projectmanagement en facilitaire zaken.

CCN

CBS Communicatie en Nieuws

De divisie CCN is een professionele nieuwsorganisatie die actief inspeelt op het aanbod van binnen en de vraag van buiten. Deze divisie anticipeert op nieuwe behoeften, ze formuleren berichten en construeren dit in alle contentvormen. Ze kiezen de meest geëigende outputkanalen en voorzien in professionele woordvoering. Ook geeft deze divisie invulling aan het uitdragen van de positionering van het CBS als kennis- en nieuwsorganisatie richting relevante doelgroepen, met daarbij het ontwikkelen van consistente merkidentiteit en bijbehorend strategisch communicatieplan.

DVZ

Dataverzameling

De divisie DVZ is verantwoordelijk voor het verzamelen van hoogwaardige input voor alle statistieken van het CBS. Door de expertise van deze divisie is het CBS een gewaardeerde en gezochte partner op het gebied van waarneming. Deze divisie vertaalt technologische en maatschappelijke ontwikkelingen naar innovatieve waarneemproducten voor het CBS.

EBN

Economie, Bedrijven en Nationale rekeningen

De divisie EBN werkt aan een samenhangende en actuele beschrijving van de Nederlandse economie in al haar facetten. Binnen EBN wordt er zowel intern als extern samengewerkt met diverse partners. De gegevens over prijsontwikkelingen, ontwikkelingen in de internationale handel, op het gebied van de overheidsfinanciën en op de financiële markten zijn een essentieel onderdeel van de output van deze divisie.

SER

Sociaal- Economische en Ruimtelijke statistieken

De divisie SER heeft binnen het CBS tot taak het produceren van statistieken over de bevolking en haar leefsituatie, regionale statistieken, statistieken over de leefomgeving (milieu, natuur en ruimte) en specifieke functionele (bedrijven-)statistieken. Daarnaast heeft SER de CBS-brede functie om niet-reguliere statistische informatie optimaal te ontsluiten voor het algemene publiek en specifieke klanten. SER is tevens verantwoordelijk voor het Data Service Centrum, dat als centraal opslag- en distributiecentrum voor microdata en statistische data fungeert.

Bijlage 3: Aanvullende informatie theoretisch kader

Loondispensatie en loonkostensubsidie

Het instrument loondispensatie is met de invoering van de Participatiewet vervangen door het instrument loonkostensubsidie. Bij loondispensatie wordt het loon dat past bij de verdien capaciteit van de betrokken werknemer betaald door de werkgever. Door de overheid wordt het loon aangevuld tot maximaal het wettelijk minimumloon (WML).

De loonwaarde van een werknemer zal bij personen die onder de doelgroep van de Participatiewet vallen, ieder jaar opnieuw worden bepaald. De loonwaarde kan door het UWV worden bepaald op de werkplek. De werkgever geeft hierbij aan wat er wordt verwacht van een werknemer zonder beperking en vergelijkt dit met de mate van prestaties van de werknemer met een arbeidsbeperking. Bij de vaststelling van de loonwaarde wordt er gebruik gemaakt van een loonwaarde vaststellingsmethode (UWV, z.d.).

No-riskpolis

Bij een no-riskpolis wordt er een ziekte wetuitkering betaald aan de werkgever. De no-riskpolis geldt maximaal 5 jaar. Als een werknemer een Wajong heeft (gehad), een WSW-indicatie heeft, beschut werk heeft of werkt met een ziekte of handicap geldt de no-riskpolis langer (UWV, z.d.).

Loonkosten voordeel

De doelgroepen die in aanmerking komen voor loonkosten voordeel zijn: oudere werknemers met een uitkering, werknemers met een arbeidsongeschiktheidsuitkering en werknemers met een arbeidsbeperking die vallen onder de doelgroep banenafpraak. De werknemer dient een doelgroepen verklaring LKV aan de werkgever te overhandigen. Werknemers uit de doelgroep van de banenafpraak en scholingsbelemmerden krijgen €1,01 per verloond uur en maximaal €2000 per kalenderjaar. Dit kan maximaal 3 jaar duren (UWV, 2018).

Vergoeding aanpassing werkplek

Een persoon met een Indicatie banenafpraak valt onder de doelgroep Participatiewet. Deze personen kunnen een vergoeding krijgen voor een aanpassing van de werkplek. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een traplift of deuren die vanzelf opengaan. De werknemer zelf kan ook instrumenten aanvragen zoals een aangepaste bureaustoel of een braille regel voor slechtziende of blinde werknemers. Via het UWV kan de vergoeding worden aangevraagd en via het UWV worden deze aanpassingen vergoed (UWV, 2018).

Externe jobcoach

Naast de loondispensatie, loonkostensubsidie, no-riskpolis, loonkosten voordeel en vergoedingen kan er ook gebruik worden gemaakt van een externe jobcoach. Meestal is de jobcoach voornamelijk aanwezig bij het inwerktraject van een nieuwe arbeidsbeperkte werknemer. De jobcoach blijft na het inwerktraject nog altijd nauw betrokken bij de arbeidsbeperkte werknemer en zijn of haar werk. Een externe jobcoach is iemand buiten de eigen organisatie. Deze jobcoach werkt voor een erkende jobcoach organisatie en legt verantwoording af aan het UWV. Personen die onder de doelgroep van de Participatiewet vallen kunnen een jobcoach aanvragen bij het UWV. (UWV, 2018).

Bijlage 4: Topiclijst

Topic	Mogelijke vragen	Tijd
Introductie	Voorstellen Doelstelling onderzoek Vragen vooraf Opname interview Vertrouwelijk	Ca. 5 min.
Inleiding	- Hoe lang bent u al manager? - Hoe lang bent u al manager van uw afdeling? - Aan hoeveel werknemers geeft u leiding?	Ca. 2-3 min.
Weerstand binnen de organisatie (Informatie over Participatiewet + inclusief werkklimaat verstrekken) Veranderbereidheid: Sociale acceptatie: Inclusief werkklimaat:	- In hoeverre bent u bekend met de Participatiewet? - Via welke kanalen heeft u al gehoord over de Participatiewet? - Is het onderwerp Participatiewet ter sprake gekomen binnen uw divisie? - Wat betekent de Participatiewet voor uw team? - In hoeverre <u>wilt</u> u participatiemedewerkers plaatsen in uw team? - In hoeverre <u>kunt</u> u participatiemedewerkers plaatsen in uw team? - In hoeverre heeft u het gevoel dat u participatiemedewerkers <u>moet</u> plaatsen in uw team? - Hoe ervaart u de <i>sociale acceptatie</i> binnen het team? - Hoe denkt u dat de sociale acceptatie t.a.v. de participatiedoelgroep zal zijn? - In hoeverre zijn er mogelijkheden om een participatiemedewerker te begeleiden/ ondersteunen? - In hoeverre is er binnen uw team sprake van een <i>inclusief werkklimaat</i> ? - In hoeverre ziet u dit inclusieve werkklimaat terug binnen de gehele organisatie? - Wat betekent de Participatiewet voor u als manager? - Welke vaardigheden denkt u als manager nodig te hebben om participatiemedewerkers binnen uw team op te nemen? - In hoeverre merkt u wel of niet de aanmoediging om participatiekandidaten in dienst te nemen vanuit het topmanagement?	Ca. 10 min.
Financiële instrumenten (Informatie over financiële instrumenten)	- In hoeverre spelen financiële instrumenten een rol bij uw besluitvorming om participatiekandidaten aan te nemen? - Bent u op de hoogte van de financiële instrumenten die gebruikt kunnen worden voor participatiekandidaten? - Denkt u dat de kosten voor iemand uit de Participatiedoelgroep hoger zijn dan voor reguliere werknemers? - In hoeverre bent u bereid om te investeren in plekken voor arbeidsbeperkten personen? - Wat vindt u van de inzet van een externe jobcoach voor geplaatste participatiekandidaten? - Wat vindt u van de mogelijkheid van loonkostensubsidie bij inzet van participatiekandidaten? - Wat vindt u van de mogelijkheid no-riskpolis bij uitval van participatiekandidaten?	Ca. 10 min.
Niet-financiële instrumenten	- In hoeverre zijn er al functies beschikbaar binnen uw team voor participatiekandidaten? - Welke mogelijkheden ziet u binnen uw team om huidige functies aan te kunnen passen voor participatiekandidaten? - Ziet u kansen om werkgeversdiensten als UWV, WSP in te zetten bij hulp om participatiekandidaten aan te trekken? - In hoeverre ziet u mogelijkheden voor het detacheren van participatiekandidaten bij andere werkgevers?	Ca. 10 min.
Opleidingsniveau	- Welke factoren bepalen volgens u of een participatiemedewerker past binnen uw team? - In hoeverre heeft u mogelijkheden om een participatiemedewerker binnen uw team te plaatsen die laagopgeleid zijn? - In hoeverre heeft u mogelijkheden om een participatiemedewerker binnen uw team te plaatsen die hoogopgeleid zijn? - In hoeverre zou u bereid zijn om participatiemedewerkers een vast dienstverband aan te bieden? - Zou u eerder kiezen voor een participatiemedewerker met een lichamelijke beperking of een psychische beperking?	Ca. 5 min.
Afsluitende vraag	- Wat zou u nodig hebben van het CBS om invulling te kunnen geven aan de Participatiewet binnen uw team? - Welke kansen en belemmeringen ziet u nog om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS?	Ca. 2-3 min.

Informatie behorende bij topiclijst:

Participatiewet:

1 januari 2015 in werking getreden. Moet zorgen voor meer kansen op een baan voor mensen met een arbeidsbeperking. De wet heeft Wet werk en Bijstand, Wet sociale werkvoorziening en Wajong samengevoegd tot één regeling. Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten: 100.00 banen in de marktsector (2026) creëren en 25.000 banen in overheidssector (2024). Eén baan is 25,5 uitbetaalde uren per week. Op landelijk niveau wordt gekeken naar de realisatie. Quotumregeling zal ingaan wanneer het aantal banen niet wordt gehaald. Organisaties met 25 of meer werknemers moeten volgens deze quotumregeling voor minimaal vijf procent bestaan uit personen met een arbeidsbeperking. Als dit quotum niet wordt gehaald, kan de werkgever een quotumheffing worden opgelegd van €5000,- per niet ingevulde arbeidsplek per jaar.

Sociale acceptatie:

Accepteren van verschillende achtergronden op de werkvloer en een gelijke behandeling, geen pestgedrag en discriminatie.

Inclusief werkklimaat:

Een arbeidsmarkt die voor iedereen toegankelijk is, wordt ook wel een inclusieve arbeidsmarkt genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat personen die in staat zijn om te werken, op welk niveau of met welke beperking dan ook, de kans krijgen om te werken. Een inclusieve arbeidsmarkt is van belang vanuit individuele, medische en financiële redenen. Wanneer een persoon deelneemt aan het arbeidsproces gaat dit gepaard met structuur, sociale relaties, inkomen en sociale status (Vogels, 2016).

Loonkostensubsidie:

Het instrument loonkostensubsidie is voor werkgevers die iemand uit een bepaalde doelgroep of een uitkeringsgerechtigde met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aannemen, een financiële tegemoetkoming. Hierbij ontvangt de arbeidsgehandicapte een hoger loon dan zijn feitelijke arbeidsproductiviteit. Door middel van loonkostensubsidie wordt de werkgever voor de lagere productiviteit gecompenseerd (Borghouts et al., 2015).

No-risk polis:

Dit instrument zorgt ervoor dat werkgevers, wanneer de werknemer ziek wordt, niet verantwoordelijk zijn voor de loondoorbetaling bij ziekte. Er wordt dan een ziekte-uitkering betaald aan de werkgever. De no-riskpolis geldt maximaal 5 jaar. Als een werknemer een Wajong heeft (gehad), een WSW-indicatie heeft, beschut werk heeft of werkt met een ziekte of handicap geldt de no-riskpolis langer.

Bijlage 5: Proefinterview

Proefinterview

12-11-2018

Duur: 41:47 minuten

Interviewer:	Respondent 1:
Welkom! Allereerst bedankt voor u deelname. Mijn naam is Ayla en ik ben HR-stagiaire ik doe een onderzoek binnen de afdeling HR naar de Participatiewet en dit onderzoek zal dan ook gaan over het onderwerp Participatiewet. Waarbij ik erachter wil komen welke kansen en belemmeringen jullie als managementleden zien om invulling te geven aan de Participatiewet. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Nee dat is allemaal duidelijk.
Oké, mijn eerste vraag is hoe lang u al manager bent?	
	Binnen het CBS of in het algemeen?
In het algemeen	
	Even goed nadenken, vanaf mijn 29 ^e . Dus dik twintig jaar.
Oké en hier binnen het CBS?	
	Iets meer dan een jaar.
En aan hoeveel mensen geeft u leiding?	
	13 mensen.
Oké, en bevalt het goed hier binnen het CBS?	
	Het bevalt heel goed ja, hartstikke goed. Veel leuke dingen te doen, leuke collega's, een leuk werkgebied.
Oké en in hoeverre bent u al bekend met het onderwerp Participatiewet?	
	Uh ja redelijk goed. Ik heb er mee te maken gehad ook in mijn vorige baan. Dat was wel in de particuliere sector maar ik heb in ieder geval wel ervaring opgedaan met het zoeken naar kandidaten maar vooral ook naar het vinden van plaatsen, daadwerkelijke mogelijkheden.
Want wat betekent de Participatiewet voor een bedrijf?	
	Ik vind het een invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen als een van de taken, en dat klinkt dan alsof het daarmee afgedaan is maar die overtuiging zit ook echt bij mezelf. Dat hoort erbij uh, er zijn mensen die het wat moeilijker hebben om een reguliere baan te krijgen en ik denk dat het voor de integratie, voor hun en voor de organisatie, voor iedereen dus goed is om zoals ze dat mooi

	noemen een 'inclusive' beleid te hebben in plaats van ja laten we maar zo'n werk-unit maken ergens en dan brengen we daar het werk onder. Ik denk dat dat een gemiste kans is. Dus integreren, inclusive beleid volgen vind ik sterk.
Hmhm oké en bent u dan ook bekend met de Quotumregeling die aan de Participatiewet verbonden is?	
	Ja ik zou niet precies weten hoe groot de percentages zijn maar ik weet dat het gecheckt word, wat de voortgang is en het hangt boven de markt in de zin dat het als de sectoren niet voldoen dat er een quotum kan worden opgelegd. Dus dat er ook een quotumplicht dan daadwerkelijk komt. Nogmaals ik weet niet hoeveel het er zijn maar ik weet wel dat het bestaat. Daar proberen we wel weg te blijven tenminste wat mij betreft om daar wat invulling aan te geven want ik heb liever een kwalitatief goede invulling dan dat ik, dat we als organisatie een X-aantal personen plaatsen soms zonder dat er oog is voor kwaliteit dus ook het effect van zo'n plaatsing op de mensen zelf.
Hmhm ja. Dus als ik het goed begrijp bent u bekend met de Participatiewet, al door vorig werk dat u gedaan heeft, door het plaatsen en zoeken van deze kandidaten en vindt u persoonlijk dat het bijdraagt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en ook aan een inclusief beleid op de arbeidsmarkt.	
	Ja exact.
En binnen uw team? Is daar het onderwerp Participatiewet ook al ter sprake gekomen?	
	Ja in ons specifieke geval wel. We hebben daar een regierol in maar het is nog niet specifiek en concreet gemaakt. We hebben nog geen overleg gehad samen van nou hebben we de plek voor een participatie kandidaat en of we de plek hebben, de begeleiding enzovoorts. En dat heeft ook wel te maken met een dilemma wat ik hier wat meer mee maak dan bij de vorige werkgever en dat is financiering.
Hmhm en wat bedoelt u daarmee, een dilemma?	
	Dat het heel specifiek gemaakt is. Er is een budget, de kosten worden gedragen door een team en niet bovenliggend. Bij de vorige werkgever hadden we het zo geregeld dat het een organisatiebudget is. Dus dan heb je een quotum, of daar hadden we afspraken met de vakbonden zoveel mensen plaatsen we, en daar hadden we budget op berekend en dat wordt centraal berekend door P&O, HR. Uh en wij voerde de regie dus wij wisten, er is iemand, daar kunnen we hem kwijt, daar kunnen we

	iemand goed plaatsen met goede begeleiding en wij wisten wat de financiële ruimte was. Het dilemma hier is dat dat niet bovenliggend geregeld is en dan kijk ik even heel specifiek naar mijn team en dan is er botweg gezegd geen geld voor. Want het past gewoon niet in ons budget op dit moment en dat komt gewoon door een aantal keuzes die we gemaakt hebben en een aantal zaken waar we tegenaan lopen die extra geld kosten, mee dan dat we hadden voorzien dus we hebben gewoon de financiële ruimte niet.
Oké ervaart u wel vanuit het topmanagement dat het moet? De participatiemedewerkers plaatsen?	
	Dat verschilt. De gesprekken die ik heb met topmanagement, met hoofddirectie, dat varieert van: dat moeten we zeker doen, absoluut, dat moeten we merken en daar moeten we invulling aan geven tot ja dat moeten we, dan moeten we eens goed kijken hoe we dat precies gaan doen en of we het waar kunnen maken en waar kunnen maken vooral ook op de begeleiding, Dus er zit wel een zorg in, het is niet zo van nou dat gaan we allemaal niet doen, maar voor zover ik het kan inschatten wel een oprechte zorg over wat ik net zeg de begeleiding, of er ook kwaliteit geleverd kan worden van onze kant in het begeleiden en inwerken van nieuwe collega's. Dat maakt wel dat het onderwerp nog niet op de agenda terecht is gekomen van het hoogste bestuursorgaan.
En voor u als manager voor de implementatie van zo'n wet binnen uw afdeling, voelt u dan wel dat er van boven een beslissing gemaakt moet worden?	
	Ja die beslissing moet gemaakt worden, zeker weten. Zowel voor mijn eigen team, misschien hebben we wel een functie maar we zijn er nu nog niet echt mee bezig omdat we weten dat we geen geld hebben. Dus er zou als er een besluit wordt genomen van nou, daar hoeft je je geen zorgen over te maken want we hebben een organisatie breed budget, dan zou ik daarmee geholpen zijn. Als afdeling die verantwoordelijk is voor het voeren van de regie van de Participatiewet, wet Banenafpraak is het sowieso belangrijk om die gedragenheid te zien en te voelen want daar kun je vervolgens weer op meeliften als je het de organisatie gaat inbrengen want wat ik net schets waar ik tegenaanloop, dat hebben andere afdelingen ook dus dan zouden we die barrière kunnen weghalen, waarbij we zeggen het budget is geregeld in die zin dat we zeggen, wij beheren het budget en daar hoeft je je als afdeling geen kopzorgen over te maken dat is geregeld. Dus

	dat zou helpen, zeker. En ook het uitdragen, ik bedoel het uitdragen van het nut en de noodzaak, dat vind ik sowieso, en dan kan ik misschien wat overdrijven maar voor mij zijn dat ook een stukje waarde en normen, wat doe je als organisatie, waar sta je? Hoe sta je erin? En dan vind ik dat een overheidsbedrijf, denk ik, daar al wat meer aan doen vanuit het verleden ook al maar dat hebben we dus in de particuliere sector waar ik heb gewerkt ook gedaan dat is ook een stuk onze plicht. Het is geen discussie het is zeker niet alleen een geldissue, integendeel zelfs. Dus dat zou zeker helpen.
Oké. Uhm ja dus eigenlijk als ik het even mag samenvatten, is het zo dat het topmanagement nog geen duidelijke beslissing heeft genomen over de Participatiewet. Dat het wel op de agenda staat maar nog niet is besproken. Uhm en als er een besluit zou worden genomen voor u als manager zou het helpen als er een budget zou worden klaargemaakt, organisatie breed. En het uitdragen van het nut en de noodzaak ervan.	
	Ja exact.
Oké. Uhm net zei u al van: het draagt bij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, in hoeverre vind u het als individu ook belangrijk dat deze personen binnen de organisatie worden opgenomen?	
	Ja als individu, ja het hoort in mijn denken zeg ik altijd maar, ik vind het belangrijk dat iedereen een kans krijgt en dat begint eigenlijk al bij stages vanuit mijn eigen ervaring hoe belangrijk stage is, mijn eigen kinderen, hoe belangrijk het is en zo groeit dat eigenlijk door en dat geldt voor opleidingen, opleidingsniveaus dan denk ik nou ja je kunt een Hbo'er mbo-taken laten verrichten maar dat gaat ten koste van de Mbo'er of Vmbo'er. Dus let daarop, let op het benoemen van functies, het craften van functies bijvoorbeeld dat je dat ook goed doet en dat je op die manier tot een ja ik zei het al, zo inclusief mogelijke organisatie krijgt.
Ja, want over een zo inclusief mogelijke organisatie gesproken als u dat op teamniveau bekijkt binnen uw team is daar sprake van een inclusief werkklimaat?	
	Ja ik denk het wel want het zijn functies, als je dat niet zou doen, relatief gemakkelijk bijvoorbeeld aan Hbo, hbo+ niveau zou worden getrokken en we hebben een mêlee van mensen rondlopen.
Ook binnen uw eigen team?	
	Mbo+, vanaf Mbo+, als ik kijk naar de opleiding, stages proberen we continue te doen

	en wat ik net zei, Participatiewet in het bijzonder benoemt uh en in dit kader, daar hebben we het over maar daar hebben we nog geen besluit in kunnen nemen niet anders dan daar hebben we nu geen geld voor. Jammer genoeg.
En zo, de sociale acceptatie binnen het team, stel je voor er komt zo'n participatiemedewerker binnen uw team, hoe denkt u dat dat opgepakt gaat worden?	
	Stilte. Dat zal wel wat gemengd zijn en dat is voor mij ook de reden, ik vind ook dat we als management, dan kijk ik niet alleen naar topmanagement maar "we" als management moeten uitdragen hoe belangrijk we dat vinden. Dat inclusieve en dus ook ruimte geven en invulling geven aan de Participatiewet, wet Banenafpraak en ik denk dat dat in het team gemengd zal zijn en gemengd, dat ze er positief tegenover staan maar tegelijkertijd een opmerking zullen maken over de effecten op werkdruk, op eigen baan en taken enzovoorts. Ja, ja, begrijpelijk en ook terecht, dat moet ook gehandeld worden maar ook daar geldt, dat mag niet een te grote belemmering zijn in de invulling geven aan die afspraak en ik denk dat dat dus, even terug op de vraag, dat dat wel zal gaan gebeuren zo van ja dat willen we wel en dat is ook belangrijk, maar...
Ja, hmhm. Uhm want als u dan kijkt naar uw team en uzelf als manager, welke vaardigheden zouden er nog moeten worden verworven om zo iemand te kunnen begeleiden bijvoorbeeld?	
	Ik denk wel dat het afhankelijk is en dan even uit ervaring uit mijn vorige banen, uhm dat het afhankelijk is wie je krijgt en dat betekent, en dat is wel belangrijk voor onze afdeling in de regievoering, dat ook goed contact houden met andere partijen die mensen bemiddelen, die kandidaten bemiddelen omdat die, nogmaals dat is uit ervaring, misschien dat er nog andere manieren zijn om invulling te geven, maar die de mensen kennen, weten wat ze nodig hebben, en ons kunnen begeleiden. Ik heb ervaring met iemand die heel erg op zichzelf was, redelijk autistisch was nou ja dan moet je wel weten en iedereen denkt te weten hoe je dat moet doen maar er zijn zoveel verschillen maar je moet wel weten: wat wel en wat niet? Dat je ook begrip hebt als er op een bepaalde manier wordt gereageerd. Een ander voorbeeld iemand die bijna blind is hoe kun je dan iemand helpen, wat vinden ze goed als je helpt wat vinden ze niet goed als je helpt. Dat is ook het gesprek met de mensen zelf natuurlijk wil ik dat aangaan, maar

	wat hulp hebben we daarbij wel nodig. Dus zijn we er klaar voor? Nee we zijn er niet klaar voor.
Ja dus daar kan nog wel wat hulp geboden worden?	
	Ja en dan is het de vraag, het kip en ei verhaal van gaan we dat nu eerst optuigen, natuurlijk voordat iemand komt moet het wel een bepaalde basis hebben maar bij die basis hoort ook van als zo meteen de nieuwe collega er is, dan ga je opbouwen en dat doe je op die en die manier. Dus er moet wel een fundamentje gemaakt worden maar de daadwerkelijke begeleiding is afhankelijk van de kandidaat. Van wat kan hij of zij, wat gaat ie precies doen, dat is echt maatwerk denk ik.
Oké, uhm dus als ik het goed begrijp is er vanuit u als individu zeker het belang om deze mensen te helpen bij een baan?	
	Ja zeker, absoluut.
Daarbij speelt wel opleidingsniveau een rol dat het per individu anders is?	
	Nou het richt zich ook op wat de status is dus even los van opleidingsniveau maar het is een verschil of iemand autistisch is of blind of wat dan ook dat maakt wel een groot verschil.
Hmhm oké en wat betreft de sociale acceptatie nu binnen uw team geeft u aan dat uhm het belangrijk is dat de manager het ook uitdraagt naar het team, het belang van zo'n kandidaat en dat het team zelf er waarschijnlijk wel positief tegenover zal staan maar ook een maar kant eraan zit omdat het misschien wat meer werkdruk gaat opleveren.	
	Ja dat klopt.
En dat eventueel een bemiddelaar in het begintraject van aanname daarbij zou kunnen ondersteunen.	
	Ja klopt.
Oké dat is duidelijk. Uhm binnen de wet zijn er ook financiële instrumenten mogelijk. In hoeverre spelen financiële instrumenten een rol bij uw besluitvorming om zo iemand in dienst te nemen?	
	Ja voor ons is dat, zeker zoals we het nu geregeld hebben, zeker belangrijk. Uhm, omdat dat uhm decentraal geregeld is dus de impact van een plaatsing relatief groot is. Uhm vanuit een persoonlijk oogpunt zou het niet zo'n groot thema mogen zijn, ja het gaat wel om veel geld uiteindelijk als je aan het quotum moet voldoen en dan gaat het echt over serieus veel geld uhm en dat helpt gewoon want tegelijkertijd, zeker in onze situatie, dan krijg je budget X aangeleverd en daar moet je je werk mee doen. Dat is anders

	dan in de particuliere sector. Daar is het meer of minder winst bijvoorbeeld.
Ja want er kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van loonkostensubsidie, ik weet niet of u weet wat dat inhoud?	
	Ja, ja.
Ook is er een no-riskpolis wanneer een kandidaat uitvalt en er kan eventueel ook gekeken worden naar een externe jobcoach die dus kan begeleiden en daar gaf u net al aan van hé het zou misschien handig zijn als er een bemiddelaar is voor de ondersteuning uhm dus daar zou u zeker wel gebruik van maken?	
	Zeker jaja. Ook in het belang, zeker in het belang van de kandidaat. Want ja, plaatsing is 1 maar het resultaat van de plaatsing is dat iemand, het is met een bepaald doel opgezet en ik vind dat we niet alleen die plaatsing moeten realiseren maar ook dat doel bereiken en dat is uiteindelijk instroom mogelijk maken en als dat niet hier is, dan wel zoveel werkervaring opdoen dat bijvoorbeeld een overstap doen naar een ander bedrijf mogelijk is vanuit die goede werkervaring en kennis die hier opgedaan is.
Hmhm.	
	Zo hebben we ook bij mijn vorige werkgever dat als leidend motief, zo van nou ja we hebben niet de plekken maar we gaan wel rouleren dus we gaan steeds kandidaten binnen halen en die begeleiden we, met een externe begeleider erbij naar een goede werkervaring op te doen om vervolgens en daar hebben we ook steeds in meegewerkt om iemand een stap weer te laten maken naar een ander. Dus tegen het einde en dan deden we echt maanden, echt maanden van tevoren begonnen we daarmee, een jaarplaatsing, ja in de tweede helft begonnen we echt met de begeleider te bekijken van hoe gaat het, wat zijn sterke punten, waar zou de kandidaat zich goed in thuis voelen en dan gingen we zoeken samen.
Ja oké en hebben daar ook nog andere instanties bij geholpen? Zoals bijvoorbeeld een Werkgeversservicepunt?	
	Nee nee, ja een soort ik weet niet meer hoe ze heten, Caldrio even uit het hoofd.
Hmhm en ook voor de aanlevering van kandidaten?	
	Ja dat ging ook via zo'n tussenpersoon. Ja en een enkele keer als kandidaten voorhanden waren dan was het meer dat een kandidaat kwam aanvliegen bij wijze van spreken. Maar zoveel mogelijk via de tussenpersoon en dat vond ik wel prettig want dan konden wij ons richten op

	de interne lijn zo van waar zijn de functies, wat zijn de mogelijkheden uhm in overleg met de manager bepalen van hoe ga je dat nu invullen heb je dat en ook een beetje verkopen, wat je net zegt, de kostenregeling en de begeleiding maar ook een beetje craften aan zo'n functie dat het meer en meer gaat matchen. Maar we hebben functies gehad en die bij de tussenpersoon uitgezet zo van heb je hier kandidaten voor maar we hebben het ook andersom gedaan we lieten het gebeuren dat de tussenpersoon met kandidaten kwam en dan gingen we kijken van hebben we iets voor de kandidaat.
Oké en welke van de twee was dan effectiever?	
	Nee ja dat weet ik niet. Uhm, ja een beetje lastig te zeggen, het is voorgekomen dat de vacature die we hadden niet kon worden ingevuld maar het is ook voorgekomen dat we kandidaten kregen die we niet konden plaatsen. En ja beide is gewoon niet prettig zeker dat laatste is niet fijn zeker als je een kandidaat hebt, dat je oplet dat je geen verwachtingen wekt, het kan voor een kandidaat extra pijnlijk zijn in deze doelgroep als je zegt misschien hebben we wat, misschien hebben we wat, oh we hebben toch niks.
Hmhm, ja. Dus proberen om dat zoveel mogelijk te voorkomen?	
	Ja om daar bij weg te blijven.
Oké. Ja je had het net ook over jobcrafting, die term hoorde ik even vallen. In hoeverre zijn er momenteel al functies binnen uw afdeling waar eventueel zo'n kandidaat geplaatst zou kunnen worden? Kunt u zich daar al iets bij voorstellen?	
	Ja ik kan me daar iets bij voorstellen, zeker. Uhm ik denk dat een bepaald deel van het werk door iemand van de doelgroep kan worden gedaan. En het is dan afhankelijk van de kandidaten, wie zijn er beschikbaar. Maar ik kan me nu al voorstellen, even los daarvan dat bijvoorbeeld een stuk administratie dat is redelijk gericht, afgebakend, ja ja. Waardoor begeleiding ook relatief gezien makkelijker wordt, dat je weet dit is het pakket, dit is wat we vandaag gaan doen en belangrijk werk is, het moet secuur gebeuren dat vind ik ook wel belangrijk het is niet zo van het is ook aardig dat je wat te doen hebt, nee het is wel serieus werk dus dat zou wel kunnen. Daar zie ik wel mogelijkheden.
Maar dan zouden er echt banen gecreëerd moeten worden of zijn er momenteel ook functies waarvan u zegt daar kan zo'n kandidaat meteen beginnen?	

	Nee dat is echt creëren.
Want mocht er zo iemand worden aangenomen dan moeten er banen gecreëerd worden?	
	In mijn team wel, ja ja. We hebben er wel al over gesproken want dat is ook nog wel een misverstand de voorbeelden zijn langsgesproken over een facilitaire dienstverlening per verdieping bijvoorbeeld. Dan denk ik van ja natuurlijk de borden schoon maken, de bekertjes opruimen, dat soort dingen, de facilitaire dienstverlening, dan denk ik van ja dat kan maar niet alleen. Er zijn ook functies die we denk ik als functie zelf en misschien wel met een heel klein beetje bijstelling ook kunnen invullen. En dat moet ook het streven zijn dat vind ik ook ja een kenmerk van inclusief. En waar het niet kan wordt dat beetje bijslippen iets meer zodat het wat specifieker wordt. Dat hoeft niet alleen, maar, ik heb het idee dat het bij sommige zo in het hoofd zit, met goede bedoelingen overigens, dat het bij mensen een beetje de conciërge achtige functies op een afdeling of een verdieping, postbode, groenvoorziening dat je dat soort dingen vaak hoort maar de kunst is dat we dat goed uitventen en dat het dat zeker niet alleen is.
Hmhm en als u dan kijkt naar het opleidingsniveau dat nodig is voor zo'n kandidaat binnen uw team? Om wat voor niveau gaat het dan?	
	Stilte. Als ik kijk naar het deel wat ik voor ogen hebben, als we dat zouden kunnen doen dan is dat een mbo-niveau. Omdat er ook secuur werk aan te pas komt. Een Hbo'er zal bij ons wat lastiger zijn. Waar dan gaat het ook weer over waar we het net over hadden. Heb je een vacature of heb je een kandidaat. Als ik het geld zou hebben zou ik het wel durven om te zeggen lever maar eens wat kandidaten aan. Dit is de range van functies die we hebben en waar kunnen we iemand inzetten om die ervaring te laten opdoen. Dat is een andere benadering van ik heb hier een vacature.
Ja. En als u dan kijkt naar bijvoorbeeld de soort beperking van zo'n kandidaat is er dan nog iets wat daarin een rol speelt van: zitten er verschillen in voor u om iemand met een psychische of fysieke beperking aan te nemen?	
	Nee nee. Ik heb ja * stilte*. Ja het klinkt een beetje bot als ik zeg met het team zou ik geen rekening houden en dat bedoel ik niet zo bot als dat ik het nu zeg maar het is een gewenning. Ik heb een collega gehad bij een vorige werkgever die was van mijn leeftijd en zat in een rolstoel, lichamelijk gewoon redelijk tot zwaar

	gehandicapt maar een super stel hersenen heeft fantastisch werk kunnen doen op een kantoor en dat was meer dan alleen administratie. En dat zijn mooie voorbeelden voor mij die zoveel zelfvertrouwen kreeg dat was één en twee zich zo aan het ontwikkelen was, die is een hbo-opleiding gaan volgen. Een reguliere hbo-opleiding.
Hmhm ja. Maar als u dan antwoord moet geven op de vraag: maakt de soort beperking iets uit?	
	Ja dat vind ik wel lastig. Nee nee. Als je me nu zou vragen je moet daar nu voor kiezen van wat zou gaan passen dan zou ik het jammer vinden als ik een keuze moet maken want ik weet niet wat ik uitsluit.
Oké ja als ik het allemaal goed heb begrepen zou u qua financiële instrumenten daar gebruik van maken zoals loonkostensubsidie, no-riskpolis en jobcoach. Het is wel van belang dat de participatie kandidaat die geplaatst wordt binnen het team werkervaring kan opdoen zodat net als bij de vorige werkgever, de medewerker eventueel daarna nog naar een andere organisatie gestuurd zou kunnen worden. Daarnaast heeft u op dit moment nog geen concrete functies voor participatiemedewerkers binnen uw team maar ziet u wel mogelijkheden om die te creëren. Maar dan gaat het dus echt om functiecreatie.	
	Zoals ik er nu tegenaan kijk is dat zo ja.
Uhm en dat deze kandidaten ook niet alleen als een soort ‘conciërge’ ingezet moeten worden maar ook gewoon op een normale functie ingezet worden.	
	Ja ook op bestaande functies en niet alleen maar creëren. Ja klopt.
Oké en qua opleidingsniveau geeft u aan dat het binnen uw team vooral zal gaan om mbo-niveau en wellicht ook hbo uhm en dat het op dit moment geen voorkeur zou hebben om iemand met een psychische of lichamelijke beperking te plaatsen. Klopt dat zo?	
	Ja, correct.
Oké. Uhm ja als u kijkt naar wat u nodig zou hebben van de organisatie om invulling te kunnen geven aan de Participatiewet, wat komt er dan bij u op?	
	Als afdeling en afdelingsverantwoordelijke zou ik behoefte hebben aan informatie, uhm zelf vind ik het wat minder belangrijk maar ik kan me voorstellen dat het wel leeft dat het iets is wat we als organisatie willen. Dus niet alleen informatie van hier dit is de participatiewet maar meer wij als CBS volgen deze visie op de

	Banenafpraak met deze invulling enzovoorts. Uhm, en de spelregels c.q. kaders daarin duidelijk verwoord, gewoon een simpel A4tje en dan heb ik het over helderheid van wie betaald, hoe gaat de financiering, waar kan ik terecht, ik heb een loket nodig want ik wil wel ontzorgd worden. Help mij met het zoeken naar een functie, het maken van een functie of het samenstellen van een functie. Dat is één en twee help mij met het vinden van kandidaten. Dat zou ik als manager zeker niet alleen willen doen, dan gaat het niet gebeuren.
En wat kan afdeling P&O daarin faciliteren voor managers?	
	Ja dat zijn de dingen die ik net zeg, ik denk dat P&O de regievoerder is op dit dossier, ja.
Nou we hebben een aantal onderwerpen besproken. Ziet u zelf nog andere kansen die u ziet op het gebied van de Participatiewet of eventuele belemmeringen die nog niet benoemd zijn waarvan u denkt dit moet je nog meenemen?	
	Nou ja het is benoemd, ik zou het nog wat willen aansterken en dat is de informatievoorziening, de communicatie over het gehele traject. We hebben het er al heel lang over, zeker in het jaar dat ik er ben maar daarvoor ook al, en het wordt dus echt belangrijk om goed neer te zetten waarom we dit doen en niet omdat we een quotum moeten behalen maar omdat we een visie hebben en hoe langer het duurt hoe negatiever dat het wordt als je niet oplet. En het moet en nu gaan we en dat kost zoveel geld, terwijl daar een hele mooie en sterke gedachte achterligt als land als overheid, wat we daarin willen bereiken. Dat dreigt een beetje ten onder te gaan in deze discussie. Dus hoe langer dat duurt hoe minder dat ideaalbeeld en het echte doel zichtbaar worden. En andere ideeën waar ik niet voor ben is het te snel grijpen naar oplossingen als het uitbesteden van de plicht. Een beetje als de missies in de industrie dat je die kunt afkopen. Ik ben ook tegen het quotum persoonlijk ik denk je moet gewoon zo intern gedreven zijn om daar invulling aan te geven en voor de een kan dat met 5 kandidaten en voor de ander met 1 of 10, dat is afhankelijk van de organisatie en de drive die je hebt. En de mogelijkheden die je hebt.
Oké dus nog even kort samengevat: als u zou kijken naar wat heeft u nodig van de organisatie dan zou dat vooral zijn informatievoorziening en dan gaat het niet zozeer over wat is de Participatiewet maar meer wat gaan we als organisatie daarin doen.	

	Ja zeker en waarom.
Ja, een loket zou daar eventueel bij helpen waarbij de zorgen worden weggenomen bij de manager.	
	Ja eventueel dat zijn eigenlijk de randvoorwaarden. Dat gaat zover dat ik denk dat moet er zijn. Elke afdeling op zich gaat dat niet regelen.
Hmhm en ook de hulp bieden bij het vinden van deze participatiemedewerkers. En daarbij vindt u dat de afdeling P&O de regie zou moeten hebben over dit dossier en dit onderwerp.	
	Ja absoluut.
Ja oké dat waren eigenlijk mijn vragen. Ik wil u bedanken voor de tijd!	
	Ja, graag gedaan.

Bijlage 6: Transcripten

Transcript Respondent 2

13-11-2018

Duur: 33:04

Interviewer:	Respondent 2:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Nee op dit moment niet.
Oké. Hoe lang bent u al werkzaam binnen het CBS?	
	27 jaar.
Oké en als manager?	
	Ja altijd.
En aan hoeveel mensen geeft u momenteel leiding?	
	24 medewerkers. En ik ben plaatsvervanger voor de hele afdeling en dan gaat het om 78 medewerkers.
Oké en bent u bekend met de Participatiewet?	
	Ja.
Kunt u daar iets over vertellen?	
	Ik weet dat vorig jaar iemand van HR dit onderwerp in portefeuille had, ik weet dat we als CBS verplicht zijn om een x percentage rond te hebben lopen. Ik weet dat we die op dit moment niet rond hebben lopen. Ik heb een paar keer gevraagd van kom met cv's dan kunnen we eens kijken wat er matched, wat we zouden kunnen doen. En een paar weken geleden heb ik met iemand van HR gesproken en ik zag laatst nog een stukje op Nu.nl waarbij er iets in stond dat het binnen de overheid slecht gedaan wordt en bij het bedrijfsleven dat het daar beter gaat. En ik weet vanuit mijn vorige functie, dat er mogelijkheden zijn maar ook wetgeving bij aanbestedingen op het moment dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt extra voorrang te geven. Dus ik denk dat ik er op hoofdlijnen wel iets van weet maar binnen het CBS doen we daar op dit moment niet veel aan.
Enig idee waardoor dat komt?	

	Voor een deel onbekendheid, voor een deel ook het werk.
Wat bedoelt u daarmee?	
	Nou ja vroeger hadden we zeg maar nog laaggeschoold werk als je hier veel enveloppen binnen kreeg die uitgepakt moesten worden, en niet dat participatiekandidaten alleen maar laaggeschoold werk kunnen hé, maar dat denken wel veel mensen, dat uhm, ze zijn goedkoper maar dat weten ook niet veel mensen maar dan wil je toch eigenlijk, met de bezuinigingen heb je het toch heel moeilijk dus je wilt al de beste mensen hebben om het allemaal te kunnen doen en dit soort mensen hebben vaak ook extra aandacht en sturing nodig en die is er niet altijd.
Oké. En is het onderwerp Participatiewet al voorgekomen binnen uw team?	
	Nee. Ook binnen onze afdeling wordt er zelden of nooit over gesproken. Het leeft niet binnen het CBS. En wat ook een probleem is, is dat het vanuit de top niet echt gestimuleerd wordt dat er op het hoogste niveau niet over gesproken wordt en dat ze daar niet echt prioriteit aan geven. Dan gebeurt het ook niet.
Zou dat wel als ze daar een besluit over nemen denkt u een stimulans zijn?	
	Als ze daar zeggen dat je verplicht bent, dan denk ik van wel.
Ja, ook voor andere afdelingen?	
	Ja zo werkt het meestal wel. Wat ook zou helpen als oplossing denk ik, is dat er een pot met geld zou zijn die centraal staat want dan zou je bijvoorbeeld, die pot kun je bij HR wegzetten, of ergens anders, uhm, daar kun je geld uitkrijgen maar dan moet je wel een participatie kandidaat hebben. Dan kun je wel gratis een extra kracht erbij zetten.
En dat zou voor u als manager kansen bieden om zo'n participatiemedewerkers te plaatsen?	
	Dan denk ik dat je meer voor elkaar gaat krijgen ja, denk ik.
Oké.	
	En volgens mij is het zo dat als je niet eraan voldoet dat je een boete zou kunnen krijgen, dat is natuurlijk ook een afweging voor het bedrijf. Of je betaald de boete en dan heb je ook je werk gedaan zeg maar of je wilt die boete niet betalen, ja dan moet je iets doen. Maar het is gewoon een prioriteit, ja of nee.
En u als individu, zonder dat u kijkt naar uw managementfunctie, wat vindt u dan van deze wet?	
	Ik vind dat we als overheid vind ik hé, dat we verplichtingen hebben om mensen die het wat

	moeilijker hebben ook binnen de overheid te helpen en ik vind ook dat we bijvoorbeeld stagiaires de ruimte moeten geven.
Die onder de doelgroep Participatiewet vallen?	
	Nee niet alleen, in zijn algemeenheid. Ik vind dat we als overheid de verplichting hebben om mensen te helpen om te leren voor een baan, zoals jij zeg maar, de ruimte geven en ruimte geven om dat te proberen en te doen maar ook participatiekandidaten en ik denk dat als je wat slimmer kijkt dat je best wel wat meer mogelijkheden hebt dan dat je in eerste instantie denkt. Want als we een bedrijfje inhuren om hier bijvoorbeeld uhm het onderhoud te doen rondom het gebouw, dan zou je ook kunnen zeggen we willen wel een bedrijf hebben maar dat bedrijf moet wel die mensen in dienst hebben die hieraan voldoen bijvoorbeeld. Als we catering inhuren, of aan de kassa, misschien is het wel mogelijk dat er daar iemand is. Maar ook iemand die heel zwaar autistisch is, die misschien ook hartstikke slim is, daar zou je ook eens over na kunnen denken van wat kunnen we die laten doen.
Ja dus als ik het even mag samenvatten dan weet u al het een en ander van de Participatiewet door gesprekken met personen van de HR-afdeling en u heeft al cv's opgevraagd voor deze kandidaten. Daarnaast geeft u aan dat CBS nog niet veel hieraan doet en dat het niet binnen de organisatie leeft. Binnen uw team is het ook nog niet ter sprake gekomen.	
	Ja dat klopt.
Een oplossing zou volgens u zijn om een pot te maken waaruit de participatiemedewerkers betaald kunnen worden. Persoonlijk vindt u dat de overheid eraan moet bijdragen om voor deze kandidaten een plek te creëren op de arbeidsmarkt en dat er hierbij eventueel nog mogelijkheden liggen in het werken met externe instanties voor bijvoorbeeld onderhoud, catering die deze mensen in dienst hebben die dan voor CBS zouden meetellen. Zeg ik dit zo goed?	
	Ja correct.
Oké. Deze wet is er vanaf 2015,	
	Ja we zijn drie jaar verder nu hé.
Heeft u nog niks gemerkt binnen de organisatie aangaande deze wet?	
	Een heel klein beetje. Dat ik zei dat ik weet van de HR-medewerker die dit in portefeuille had en dat deze medewerker er wel eens iets over gezegd en geroepen heeft, maar voor de rest geen concrete acties. Dat is niet goed hé.

Ja als u dan kijkt naar uw eigen team en naar de sociale acceptatie binnen uw afdeling, denkt u dan dat zo'n kandidaat makkelijk zal worden opgenomen?	
	Ik heb heel speciaal werk en daar hebben we wel al een soort participatiekandidaten op gehad. Niet zozeer via de officiële weg maar gewoon zelf. Dat werk heeft te maken met scannen, controleren en publiceren. In dat kleine, heel specialistische werk daar zou ik wel iemand kunnen neerzetten. Bij een andere afdeling binnen mijn team is er sprake van veel hectiek en daar moet onder druk gewerkt worden, waar eigenlijk geen tijd is om iemand te begeleiden dat wordt lastig.
Dus kort samengevat geeft u aan dat op een bepaald gebiedje binnen uw afdeling wel een participatie kandidaat geplaatst zou kunnen worden?	
	Ja dat zou kunnen.
En daar zijn ook al mensen geweest die onder die doelgroep vallen geeft u aan.	
	Ja klopt.
En gaat het dan om een bestaand functie of zou er dan ook nog iets aangepast moeten worden of gecreëerd?	
	Het is geen bestaande functie, ik heb geen formatie, ik heb geen geld dus vaak gebruiken we dat soort plekken voor re-integratie of mensen die werkervaring moeten opdoen elders die bieden wij dat dan aan voor een halfjaar of een jaar en daarna vertrekken ze ook weer maar nee.
Hmhm oké. Uhm maar zo iemand zou volgens u wel binnen het team passen?	
	Ja destijds hadden we iemand dat was een oudere dame die kwam 's morgens binnen, die zei niets, die ging achter haar bureau zitten, die was zwaar autistisch. Die ging achter haar bureau zitten, zitten werken, als je erlangs kwam en je zei nou een bakje koffie? Totaal geen contact en die ging om 5 uur weer naar huis. Uhm toen zijn we nog een keer een dagje uitgegaan met 's avonds eten toen hadden we die persoon meegenomen, maar die raakte helemaal in paniek toen we 's avonds uit de stad naar huis gingen want die wist de weg niet. Een collega heeft die persoon weer naar het CBS moeten brengen want van het CBS naar huis, dat was bekend, maar van een andere plaats af niet. Dus ja het team had daar heel weinig mee te maken maar het werkt dan ook niet echt fijn als je met zo iemand in een ruimte of aan een bureau zit dan wil je ook weleens een keer zeggen van hoe

	was je weekend of dat iemand even vraagt hoe gaat het nu met jou. Dus dat is best wel lastig. Dus daarom specifiek apart werk zouden we zo iemand geven en dit was een heel zwaar geval hé, ze zijn niet allemaal zo.
Ja maar was er dan sprake van een soort weerstand binnen het team?	
	Ja in mijn team heb ik toch veel aparte disciplines, dan zou ik iemand toch meer apart, afgescheiden laten werken. We hebben ook weleens nagedacht over een secretaresse voor erbij. Die zou ik ook wel kunnen gebruiken voor een paar dagen in de week dus het ligt er ook heel erg aan wat voor soort participatie kandidaat. Daar zijn natuurlijk allerlei gradaties in. En heel vaak denk je ook gelijk, zo'n participatie kandidaat, dat is een zwaar geval. Maar de een is wat, en afhankelijk van het werk de een zou het wel kunnen en de ander niet dus het is gewoon heel belangrijk om goed te weten wat iemand wel en niet kan. Wat voor extra aandacht iemand nodig heeft of niet.
Ja en mocht er dan zo'n plek zijn, zou u dan zelf nauw betrokken willen zijn bij het kiezen van zo'n kandidaat?	
	Ja dat vind ik wel belangrijk.
Hmhm. Maar wilt u daar dan ook hulp eventueel bij van andere instanties?	
	Nou ja in dit geval zou ik dat samen willen doen met iemand van HR die daar wat vanaf weet.
Dus u vindt wel dat HR daar een rol inspeelt?	
	Ja. En je moet ook hele duidelijke afspraken maken dat is ook wel belangrijk. Want dat doe je feitelijk ook met gewoon personeel. Stel jij zou hier komen dan zeg je ook van ja eerst een paar maanden kijken of een jaarcontract dus dat zou ik met zo'n kandidaat willen doen. En ook zo'n kandidaat komt van ergens anders af dat je heel nauw ook contact houdt met de andere instantie waar zo'n persoon vandaan komt. En heel duidelijk de verwachting, verwachtingen-management, duidelijk maken of we wel of geen vastigheid hebben voor de toekomst, die heb ik dus niet. Maar ik kan me ergens anders voorstellen dat ze dat misschien wel hebben.
Hmhm. Binnen andere afdelingen?	
	Ja dat zou kunnen. Ik denk dat je daar wel heel helder in moet zijn. Eigenlijk zoals het in een normale situatie ook zou zijn. Maar hier misschien nog wel extra duidelijk.
En waarom hier extra duidelijk?	
	Nou ja dat voor alle partijen gewoon duidelijk is wat we doen omdat het toch best spannend is.

	En ook extra tijd geldt en moeite kost. Het kost gewoon meer energie.
Hmhm, want als u kijkt naar de begeleiding, zou daar wel ruimte voor zijn binnen de afdeling?	
	Ja. Afhankelijk van nogmaals hoe ernstig de handicap is om het zo te zeggen. Noem je dat een handicap?
Beperking.	
	Ja beperking dat is een beter woord.
Uhm want er zijn natuurlijk mensen die hebben bijvoorbeeld een psychische beperking of een lichamelijke beperking zou het iets voor u uitmaken?	
	Nee ik heb ooit een secretaresse aangenomen als uitzendkracht, die is uiteindelijk op een vaste functie gekomen en die dame die kwam en die dame die zei na 10 minuten bij het sollicitatiegesprek: ik moet u wat vertellen. Dus ik zeg nou prima. En die vertelde dat ze maar een been had, er zat een kunstbeen aan dus ja ik zeg waarom vertel je dit? Dat maakt voor mij niet uit want of een secretaresse nu met 1 been, misschien wel in een rolstoel misschien wel zonder been secretaressewerk doet, dat kun jij gewoon doen. Kijk als ik zo'n persoon zou uitnodigen voor een functie waarbij je misschien heel veel moet bewegen, trappen klimmen in een magazijn, dan begrijp ik het maar voor een secretaresse zou dat prima kunnen. Nou toen zei ze ja het enige is ik moet misschien wat vaker naar de dokter omdat ik misschien wat vaker last heb. Nou uiteindelijk vonden we haar het beste en hebben we haar aangenomen en uiteindelijk is ze al tien jaar in dienst. Dus waarom, iemand die met een hand of een arm binnenkomt, die kan misschien minder snel typen maar die zal dat misschien sneller kunnen dan ik met twee omdat ik niet blind kan typen weet je wel. Dus of het nou lichamenlijk is of psychisch, je moet wel kijken naar wat voor werk zo iemand doet.
Ja is het volgens u afhankelijk van de functie die iemand doet?	
	Ja volgens mij wel.
Maar voor uw afdeling heeft u niet zoiets van ik kan daar niemand plaatsen die een psychische beperking heeft?	
	Ik denk uiteindelijk dat een psychische beperking vaak lastiger is dan een lichamenlijke handicap.
Maar in principe zou dat voor u niet uitmaken in de beginfase als ze allebei geschikt zouden zijn?	
	Ja klopt. En als ik dan zou kunnen kiezen, dan kies je uiteindelijk toch de beste in jouw ogen voor de functie maar dat zou je ook doen met

	iemand die je normaal aan zou nemen. Als je dan kan kiezen tussen twee dan probeer je de beste te pakken.
En als u kijkt binnen uw team naar begeleiding en ondersteuning zou er dan eventueel nog aandacht gegeven moeten worden aan bepaalde vaardigheden die zij daarvoor moeten beschikken?	
	Ik heb iemand die dat heel goed kan die zou je nog een beetje kunnen begeleiden. Ik denk dat het wel verstandig is dat als je iemand met een beperking aanneemt en je laat iemand anders die persoon begeleiden en aansturen dan moet er vooraf heel duidelijk zijn wat de beperking is en dat er misschien nog wat tips en hulp wordt aangeboden over hoe dat je daar mee om zou kunnen gaan. Als iemand zwaar autistisch is dat zou wel helpen denk ik ja, dat is wel een goeie. Dat de mensen die daarmee te maken hebben dat die dan door iemand van HR, hulp krijgen. Wellicht door middel van een filmpje of er iets over vertellen zodat je wat meer achtergrond hebt en er beter mee om kunt gaan dat is voor beide partijen beter.
Oké dus als ik het even kort mag samenvatten geeft u aan dat u geen bestaande functies heeft voor een participatie kandidaat. Zo'n kandidaat zou wel passen binnen uw team en hier heeft het team ook al ervaring mee. Wel ook een wat negatievere ervaring waardoor u een participatie kandidaat wellicht afgescheiden zou laten werken maar dit is ook afhankelijk van de persoon. Klopt dit?	
	Ja correct.
Daarnaast zou u zelf graag nauw betrokken willen zijn bij het kiezen van een kandidaat en vindt u de rol van HR hierbij ook belangrijk u geeft aan dat het van belang is om duidelijke afspraken te maken.	
	Ja inderdaad.
En u geeft aan dat een persoon met een psychische beperking lastiger is te plaatsen dan een fysieke beperking maar dat dit afhankelijk is van de functie en de persoon. En dat u de beste zou kiezen ongeacht de beperking.	
	Ja.
Als het gaat om de begeleiding geeft u aan dat u daar iemand voor heeft die dat goed kan maar dat er wat ondersteuning kan zijn door informatie over de kandidaat en diens beperking en hoe ermee om te gaan. Klopt dit?	
	Ja helemaal.

Verder zijn er binnen de Participatiewet ook mogelijkheden voor het inzetten van financiële instrumenten bent u daarmee bekend?	
	Ik heb ooit gehoor dat zo'n persoon iets van €25.000,- zou kosten voor 25 uur even uit mijn hoofd klopt dat?
Eén participatiebaan is 25,5 uur. Het geldbedrag klopt inderdaad.	
	Oké nou 25,5 uur voor €25.000,- ja het zou helpen dat zei ik daar straks al. Kijk als iemand daarvan ook 20 uur heel efficiënt en effectief is, dan is dat eigenlijk niet duur. Maar als iemand maar voor 10 uur productief is en de andere 15,5 uur is ie niet productief en heb je er heel veel begeleiding aan en dat is dan niet alleen voor de persoon maar ook voor de collega in de begeleiding is dan ja ...
Dus als ik het goed begrijp hangt het volgens u een beetje af van de productiviteit van de kandidaat?	
	Ja en of ie hier past, of het klikt en of het werk bij diegene past.
Ja. Want er is bijvoorbeeld de mogelijkheid tot een no-riskpolis als zo'n medewerker uitvalt dat de kosten niet voor de afdeling komen maar door UWV worden betaald.	
	Weet ik niet. Dat zou bij personeelszaken wel bekend moeten zijn en dat zou wel helpen.
En er is ook de mogelijkheid om voor zo'n kandidaat een externe jobcoach in te zetten,	
	Dat weet ik ook niet.
Die zou dan eventueel een stukje weg kunnen nemen in de begeleiding en ondersteuning, dat zou dan vooral gaan om het begintraject wanneer zo'n medewerker komt,	
	Ja bij het opstarten.
Uhm, denkt u dat dat beter is dan een interne coach?	
	Ja als iemand erin gespecialiseerd is dan denk ik van wel, dat is een kant maar aan de andere kant kent zo'n externe het bedrijf weer niet dus dat is afwachten van kijk onze cultuur en de manier waarop wij werken, dat weten interne weer wel. Dus ik denk dat het dan altijd ook in samenspraak met iemand van HR moet gaan. Terwijl zo'n externe die heeft waarschijnlijk weer meer ervaring in de omgang met mensen met een beperking.
Ja en zo iemand zit ook al gekoppeld aan de kandidaat, al wat jaren.	
	Ja precies.
Dus die kennen elkaar wel iets beter dan wanneer die nieuw binnen de organisatie zou komen.	

	Ja, ja.
Kort samengevat bent u dus op de hoogte van de kosten van een participatiemedewerker en hoeveel uren per week meetellen als baan. Van de no-riskpolis en externe jobcoach was u nog niet op de hoogte maar daarvan geeft u aan dat dit wel kansen zou bieden.	
	Ja klopt.
Verder geeft u nog aan dat een externe jobcoach meer zal weten van de kandidaat en hierin gespecialiseerd is maar dat deze minder weet van de organisatie dan een interne jobcoach.	
	Ja.
Oké ja net hadden we het ook al even over functies die al dan niet gecreëerd moeten worden binnen uw afdeling, er zijn binnen uw afdeling nog mogelijkheden om deze te creëren?	
	Ja die zie ik.
En dan gaat het vooral over stukjes wegnemen bij andere functies of een nieuwe functie creëren?	
	Nee, een nieuwe functie creëren, ja.
Oké. Zou u daarbij hulp nodig hebben?	
	Nee. Ik weet wel wat ik wil en wat we nodig hebben, als ik daar geld voor zou hebben en als er kandidaten zijn, dat hoort dan bij elkaar, dan zou ik dat wel kunnen organiseren, ja.
Hmhm. Uhm als u dan kijkt naar het plaatsen van zo'n kandidaat zou u dan eerder gaan voor het hebben van een functie en daar kandidaten bij zoeken of de aanlevering van kandidaten en daar een functie voor maken?	
	Nee ik wil wel gewoon kijken naar dat wat voor mijn afdeling nodig is. En dan kijken of ik daar een passende kandidaat bij kan krijgen. Dus niet zomaar een werkplekje gaan creëren voor iemand, nee we hebben werk en dan zoeken naar een passende kandidaat. Ik moet het wel nog altijd kunnen verkopen dat het bedrijfseconomisch past anders ga ik dingen verzinnen ja..
Ja oké. Over het opleidingsniveau dan nog van zo'n kandidaat, denkt u dat het iets uitmaakt binnen uw afdeling of het gaat om een Hbo of een Mbo geschoolde medewerker?	
	Met het werk dat ik nu voor ogen heb dan moet je wel wat van IT weten, je moet handig zijn met Excel, uhm ja ik denk dat je toch wel bij een Mbo+/Hbo zit.
En voor lagere niveaus?	
	Stilte nee dat wordt wel lastig. Je moet wel over alles goed nadenken.
Dus als ik het goed begrijp wordt lager dan Mbo+/Hbo lastig?	

	Ja dat wordt lastig. Je moet het ook iemand kunnen uitleggen, diegene moet het op kunnen pakken.
En als u kijkt naar CBS-breed vindt u dan dat hier een inclusief werkklimaat is? Dat alle mensen van verschillende achtergronden maakt niet uit wat voor beperking hier terecht kunnen komen?	
	Stilte dat wordt lastig denk ik want we hebben natuurlijk veel kantoorwerk wat ik zei, mocht je breder kijken dus wat ik ook zei met leveranciers die gebouwenonderhoud doen en schoonmaak, catering, aanleveren dan kun je misschien nog wel breder gaan. Als je dat niet doet en alleen de bureaus pakt met kantoorwerk, veel achter de computer, veel hoogopgeleide mensen, het is vaak wel hooggekwalificeerd werk.
Hmhm oké. Maar is er wel veel diversiteit binnen het CBS?	
	Hoe bedoel je dat?
Etniciteit bijvoorbeeld.	
	Ja, nee dat zou wel kunnen dat kan zeker.
Dan heeft u het dus echt meer over mensen met een beperking?	
	Ja inderdaad. Etniciteit genoeg.
Oké uhm en als u dan kijkt naar wat u nog nodig zou hebben vanuit het CBS om invulling te geven aan de Participatiewet binnen de afdeling, want komt er dan bij u op?	
	Heel concreet wat ik zei uhm, ik denk dat je twee dingen moet doen. Aan de ene kant zul je moeten gaan inventariseren van welke klussen en banen er zijn dat is aan de ene kant, zorgen dat er financiën voor zijn wat ik zei en aan de andere kant de mensen, geef mij tien cv's of vijf en laat mij met vijf mensen praten met iemand van HR erbij en ga kijken of het gaat werken. Dan kun je het gaan organiseren, werkt het wel of werkt het niet. Dat en ik denk dat je aan de inkoop kant, met de afdeling inkoop ik denk dat je daar, vanuit HR, afspraken mee moet gaan maken dat je daar ook meer kunt bereiken. Kijken naar de leveranciers, dus ook leveranciers die al binnen zijn daar nog een keer mee rond de tafel zitten om te kijken wat er mogelijk is. Ook rondom beveiliging ja ik denk dat daar wel mogelijkheden zijn.
Maar u als manager hoeft daar niet nog extra gefaciliteerd in te worden?	
	Nee. Voor mij niet.
Oké als laatste heb ik nog een afsluitende vraag. We hebben een paar onderwerpen doorgelopen zijn daarbij nog andere zaken behalve die er nu	

al benoemd zijn die u nog wilt toevoegen of iets waarvan u zegt dit moet je nog meenemen?	
	Ja ik geloof er heel erg in hé kijk als je het over de randvoorwaarden hebt dan moet de top het echt willen. En dan moet het gefaciliteerd worden met middelen. En dan als je dat hebt geregeld dan is het een kwestie van gewoon doen. Dan moeten er lijsten komen met aan de ene kant het werk, aan de andere kant de cv's en dan kijken waar het matched en dan zeggen: €25.000 krijg jij want je hebt iemand gevonden dus die kun je voor een jaar inzetten. Dan denk ik dat het meer gaat opleveren dan nu. Ik denk ook als er wat meer voorbeelden binnen het CBS zijn dat anderen dan ook wel gaan volgen.
Bedoeld u daarmee een soort van storytelling?	
	Ja precies. Als een olievlek. Want hoeveel mensen hebben we eigenlijk voor het hele CBS nodig?
49,6 banen.	
	En hoeveel hebben we er nu?
Twee.	
	Dan hebben we nog wat te doen.
Ja vandaar ook dit onderzoek. Nog even kort samengevat geeft u aan dat het binnen uw team vooral gaat om het creëren van nieuwe functies en dat u daarbij geen hulp nodig heeft. Verder is er binnen uw team plaats voor Mbo+ en hbo-niveau, lager wordt lastig.	
	Ja inderdaad.
U geeft aan dat het belangrijk is om de functies te inventariseren en de financiën te regelen, dat de aanlevering van cv's vervolgens plaats kan vinden waarbij HR een rol speelt en dat er gekeken kan worden met afdeling inkoop naar de mogelijkheden. U zelf heeft geen extra facilitering nodig geeft u aan en storytelling zou volgens u ook kunnen bijdrage aan het plaatsen van de kandidaten. Heb ik dit zo goed begrepen?	
	Ja dat klopt helemaal.
Oké, dan wil ik u graag bedanken voor uw tijd!	
	Geen probleem, succes met je onderzoek.

Interviewer:	Respondent 3:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Ja hoeveel management leden ga je bevragen?
In totaal heb ik er tien en één proefinterview. Per divisie heb ik er twee uitgekozen.	
	Oké prima.
Mag ik tutoyeren?	
	Ja geen probleem.
Oké. Hoe lang ben je al werkzaam binnen het CBS?	
	Uhm al 11 of 12 jaar.
En ben je ook al zo lang manager?	
	Uhm nee ik ben begonnen als ook een soort van manager maar dan meer het leiden van projecten. Dat heb ik een paar jaar gedaan en ik denk dat ik sinds 2011 of 2012 een managementfunctie bekleed. Dus wel al een aantal jaren.
Ja.	
	Op verschillende plekken en dit is mijn derde team waar ik leiding aan geef.
Oké en om hoeveel mensen gaat het dan?	
	Op dit moment 15 dat is inclusief mijzelf, dus eigenlijk 14.
Oké en het bevalt nog goed?	
	Ja hoor!
Oké goed zo. In hoeverre ben je bekend met de Participatiewet?	
	Ik weet dat uhm binnen mijn afdeling voor het werk dat we doen hebben we ook wel te maken met de Participatiewet dus toen jouw vraag voorbijkwam voor een interview toen vroeg ik mij ook af of je nieuwsgierig bent naar de gegevens die mijn afdeling maakt over de Participatiewet of gaat het meer om hoe het CBS invulling geeft aan de Participatiewet en ik denk dat laatste of niet?
Ja inderdaad.	

	Dus ik weet dat er verschillende dingen vallen onder de Participatiewet, heel veel mensen die enige ondersteuning nodig hebben om in een reguliere baan te werken maar nu heb ik me laten vertellen vanochtend door een van mijn medewerkers dat ook mensen die helemaal geen baan hebben ook onder de Participatiewet kunnen vallen want dat bijvoorbeeld de bijstand daar ook onder valt en dat wist ik niet dus dat was voor mij even nieuw.
Ja dat klopt. Dus eigenlijk door het werk dat je doet weet je al iets over de Participatiewet. Is het wel ter sprake gekomen binnen de afdeling, anders dan dat het voor het werk is?	
	Ja wel binnen de sector. Binnen het sectorteam hebben we vijf teams en daarvan is mijn collega bezig om te kijken of hij iemand kan aannemen via de Participatiewet. Er is bij hem al iemand werkzaam geweest voor een paar uur per week en hij had toen wel echt ondersteuning nodig maar ik heb begrepen dat hij eerst ontslagen moet worden of iets dergelijks om vervolgens vanuit de Participatiewet weer vanuit die manier zeg maar aangenomen kan worden.
Ja dus dat gaat dus over iemand die hier al werkte zeg maar vanuit de doelgroep?	
	Ja op contractbasis en hij voldeed eigenlijk niet aan de eisen die van hem verwacht mogen worden in een reguliere baan en daarnaast speelde er nog heel veel andere dingen mee dus met wederzijds goedvinden is het contract beëindigd. En we zijn nu aan het kijken of hij toch, alleen dan via de Participatiewet hier kan komen werken.
Oké ja. Maar dat is niet direct binnen jouw team?	
	Nee niet binnen mijn team.
En binnen jouw eigen team zijn er nog geen kandidaten geweest die onder de doelgroep vallen?	
	Nee klopt.
Want het is zo, deze wet is ingesteld vanaf 2015 en dan gaat het dus om een percentage dat gehaald moet worden qua aantal participatiekandidaten die er geplaatst moet worden binnen het CBS.	
	Ja dat klopt en ik weet dat het CBS daar nog niet aan voldoet.
Nee want het gaat om 49,6 banen en we hebben er nu twee.	
	Oh. Dat is dan wel een uitdaging.
Ja dat klopt inderdaad. En het gaat dan om mensen inderdaad die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben om die dus ook een	

reguliere werkplek te laten krijgen. En deze wet wil dat dus bevorderen. Uhm als je kijkt naar jouw eigen individuele mening over deze wet en of dit zal werken, wat denk je?	
	Ik schrik wel een beetje van het aantal banen. Ik vind 49 best wel fors maar ik denk dat er zeker wel plaatsen zijn of gecreëerd kunnen worden maar ik vind 49 wel echt veel dus ik weet niet of dat haalbaar is maar ik vind een aantal van twee wel echt laag.
Ja. En als je dan kijkt naar het creëren van die banen, zie je daar binnen jouw afdeling mogelijkheden voor?	
	Uhm, ja misschien is het dan fijn om nog iets meer te weten over welke personen er dan onder kunnen vallen want ik heb van een andere collega begrepen dat bijvoorbeeld mensen met een beperking in het gezichtsvermogen daar ook toe behoren ja dus het hangt echt van de beperking af in welke hoedanigheid zo'n persoon inzetbaar is binnen ons team. Er zijn vast wel mogelijkheden maar die liggen dan heel specifiek.
Het kan inderdaad gaan om mensen met een fysieke beperking maar ook mensen met een psychische beperking. Het kan gaan om laagopgeleiden, maar ook hoogopgeleiden. Er is natuurlijk een grote groep die daaronder valt. Zou het voor jou iets uitmaken of het gaat om iemand met een psychische of fysieke beperking?	
	Ja het hangt natuurlijk ook af van wat voor psychische beperking het is. Maar ik denk dat een fysieke beperking misschien iets makkelijker te plaatsen is omdat je toch ja we hebben reguliere productie die gewoon echt regulier gemaakt moet worden en dan kan je het niet hebben dat mensen bijvoorbeeld vaak afwezig zijn, ja dat soort dingen. Dat is dan lastig als je toch al deadlines moet halen. Maar goed ik vind gewoon dat je alle individuele dingen moet bekijken dus ik sluit helemaal niks uit daarin.
Oké.	
	Ik denk wel dat het een hoogopgeleide moet zijn binnen mijn team.
Ja dus het opleidingsniveau zou daarin wel een rol spelen?	
	Ja dat zou wat zwaarder meespelen. Maar ik denk dat binnen het CBS ook voor laagopgeleiden best wel een plek is.
Oké. Maar dan binnen een andere afdeling?	
	Uhm ja of gewoon CBS-breed. Ik heb begrepen bijvoorbeeld dat BZK, invulling geeft aan de

	wet om mensen bij de voordeur te zetten bij bijeenkomsten om mensen naar de zalen te begeleiden. Zo'n dingen zijn CBS-breed, die kun je hier ook doen. Zij geven op die manier invulling aan de wet om aan het percentage te komen. Dan maak je een keuze voor CBS-breed die keuze kan ik individueel niet maken voor mijn team.
Nee. Maar daar zie jij wel eventueel mogelijkheden binnen het CBS?	
	Ja.
Hmhm oké. Want als je kijkt binnen jouw team, denk je dat daar de cultuur en sociale acceptatie goed genoeg is om zo'n kandidaat te plaatsen? Of zal er weerstand zijn?	
	Nee daar is geen weerstand voor. Dat geloof ik echt niet. Tenminste bij mijn team niet.
Want is er genoeg diversiteit binnen het CBS, in het algemeen?	
	Uhm als je kijkt naar man vrouw en afkomst enzovoorts dan vind ik dat wel maar ik heb daar geen getallen van.
Oké maar je ziet wel dat het geen probleem is?	
	Nee.
Oké en als je kijkt naar het moeten van de wet, worden er dan duidelijke beslissingen gemaakt over de wet binnen het CBS?	
	Uhm ik merk er weinig van. Ik weet dat de wet er is en als ik daar zelf ideeën voor zou hebben dan zou ik vooral naar HR gaan om daar iets mee te gaan doen maar ik weet niet welke beslissingen vanuit een HR of ander hoog niveau over genomen worden, echt geen idee.
Nee, dus heb je daar ook nog niks over gehoord binnen het CBS?	
	Nee. De communicatie wat dat betreft zou misschien iets beter kunnen. Wat gaan we doen om aan het percentage te komen.
Ja en dan gaat het eigenlijk om betere communicatie zeg je, vanuit het topmanagement of vanuit HR?	
	Vanuit de afdeling of de persoon die hier verantwoordelijk voor is.
Want het is zo dat iemand van HR dit in haar portefeuille heeft en ik ben daar nu ook mee bezig. Maar vanuit het management is er nog geen duidelijke beslissing genomen of er al dan niet iets gedaan gaat worden betreffende het halen van het percentage. Zou dit voor jou wel belangrijk zijn om daarmee aan de slag te gaan? Is een beslissing van boven daarvoor nodig?	
	Uhm soms wel ja.

Geeft dat een extra stimulans denk je om ermee aan de slag te gaan dan wanneer ze daar eigenlijk geen duidelijke beslissing over nemen?	
	Uhm ja en nee. In het geval van mijn collega zat er al iemand en die heeft dus al iemand die hier zou kunnen werken via die weg dus dan zou ik dat zeker ook vanuit mijzelf stimuleren en daar de mogelijkheden voor verkennen maar in mijn geval werkt daar nu niemand en ga ik niet actief opzoek naar zo iemand en dat zou denk ik wel het geval zijn als er ook echt een afspraak over zou zijn van je moet opzoek. Dan moet je daar ook actiever mee aan de slag. Dus die stimulans is er nu niet.
Oké en zou deze stimulans groter worden als er een duidelijk signaal daarover de organisatie in wordt gestuurd?	
	Ja. Die stimulans is er nu ook niet want ik heb twee trainees binnen mijn groep en twee van de 15 is best veel in zo'n kleine groep die ook begeleid moeten worden en ik heb zelf het idee dat dit soort mensen ook de nodige begeleiding nodig hebben en als je die niet kan geven dan laat je die mensen zwemmen en dan zou ik er wel graag een succes van willen maken. Dus ik zie daar op dit moment wel een belemmering voor in mijn huidige team omdat we dus al mensen hebben die veel begeleiding nodig hebben maar er zijn vast ook andere teams die geen trainees hebben. Je moet ook een balans hebben in stagiaires en trainees. Het vraagt ook wat van het team wat er al zit.
Maar als je kijkt naar als je die trainees niet zou hebben zou er dan wel genoeg ruimte en kennis zijn om die ondersteuning en begeleiding te bieden aan een participatiemedewerker?	
	De ruimte wel en de kennis weet ik niet. Dat hangt af van de specifieke begeleiding die die persoon nodig heeft. Ik weet bij een slechtzinnige persoon bijvoorbeeld niet wat er nodig is dus die kennis zou ik op moeten doen.
En daarbij zou je hulp kunnen gebruiken?	
	Ja.
En vanuit wie zou die hulp moeten komen? HR of UWV of WSP?	
	Een variatie of combinatie.
Het maakt niet zoveel uit of het iemand binnen de organisatie is of daarbuiten?	
	Nee dat maakt voor mij niet uit.
Oké even kort samengevat geef je het volgende aan: om banen voor deze doelgroep te creëren heb je eigenlijk meer informatie nodig over de doelgroep. Verder geef je aan dat je niks wilt uitsluiten maar dat iemand met een fysieke	

bepierking makkelijker te plaatsen lijkt dan iemand met een psychische beperking en dat het qua opleidingsniveau binnen jouw team wel iemand moet zijn die hoogopgeleid is. Klopt dat?	
	Ja inderdaad.
Voor laagopgeleiden zie je wel mogelijkheden CBS-breed. Daarnaast geef je aan dat er binnen jouw team geen weerstand zal zijn tegen iemand uit de doelgroep en vind je dat er een goede verdeling is tussen man/vrouw en achtergrond binnen het CBS.	
	Ja dat klopt.
Je geeft nog aan dat de communicatie over de wet en wat ermee gaat gebeuren beter kan en dat je op dit moment geen stimulans ervaart om er echt mee aan de slag te gaan ook doordat je al twee trainees begeleid waardoor het niet mogelijk is om nu nog iemand te begeleiden. Wat betreft het begeleiden is er binnen het team wanneer er geen trainees zijn wel ruimte om dit te doen maar misschien niet genoeg kennis.	
	Hmhm ja er zou dan nog wel wat kennis opgedaan kunnen worden.
Oké. Er zijn ook financiële instrumenten die ingezet kunnen worden zoals bijvoorbeeld loonkostensubsidie waarbij het salaris aangevuld wordt wanneer iemand een uitkering krijgt en de no-riskpolis. Dit is als iemand van de doelgroep ziek wordt dat de werkgever geen kosten hiervoor hoeft te maken dit wordt betaald door UWV. Geven deze financiële instrumenten een extra stimulans om mensen te plaatsen?	
	Uhm ja ik weet dat die stimulans er is en voor CBS zelf zal het vast een stimulans zijn maar niet specifiek voor mij zelf. Het gaat er vooral om dat je ook de begeleiding kunt bieden die die mensen nodig hebben dus dat die ruimte er is.
Ja want er is ook de mogelijkheid voor een externe jobcoach die kan worden ingezet. Dat heeft dan ook geen extra kosten. Zou dat eventueel een interessante mogelijkheid zijn?	
	Uhm het zal vast helpen maar uiteindelijk vraagt het ook wel wat van de organisatie zelf en van de collega's. Die zullen toch echt de vakinhoudelijke, dagelijkse begeleiding moeten bieden dus het hangt ook echt af van de ruimte binnen een team, de beschikbare capaciteit.
Ja. Maar als je nu iemand zou moeten plaatsen zou die ruimte er dan zijn?	
	Nee op dit moment zou ik het niet snel doen door de trainees. Het is niet dat ik erom sta te springen op dit moment. Maar misschien over twee jaar als het traineeship afgelopen is en ze

	zijn in vaste dienst en ze weten wat ze moeten doen en ze hebben minder begeleiding nodig dan kun je kijken of er ruimte is om een stagiaire aan te nemen of weer een trainee of iemand met meer begeleiding. Zo maak je iedere keer weer een nieuwe keuze.
Ja oké. Dus qua financiële instrumenten geef je aan dat het waarschijnlijk voor CBS wel een stimulans zal zijn om deze in te zetten maar voor jouw persoonlijk niet. Je geeft aan dat begeleiding daarbij belangrijker is omdat dit ook veel vraagt van de collega's. Daarnaast geef je aan dat je op dit moment geen ruimte hebt door de trainees maar wellicht over twee jaar wel. Klopt dat zo?	
	Ja.
Als je kijkt naar CBS-breed wat zou er dan volgens jouw nodig zijn om deze wet binnen het CBS tot een succes te maken? Om te voldoen aan het aantal?	
	Ik denk dat er CBS breed naar oplossingen moeten worden gekeken niet specifiek naar de teams. Of vanuit HR of vanuit hoger management, misschien wel in het DT, van ja willen we aan de wet voldoen want je kunt er ook bewust voor kiezen om er niet aan te voldoen alhoewel ik dat voor een overheidsorganisatie niet zou verwachten omdat je daar als overheid juist wel aan zou moeten voldoen omdat daar ook de wetten worden gemaakt. Maar ik denk dat dat besluit echt op hoger managementniveau genomen moet worden en dat er dan bijvoorbeeld een verrekening komt naar de verschillende divisies van hier heb je jouw portie en kijk maar hoe je daar invulling aan gaat geven. Dan kan het op hoger niveau verdeeld worden.
Ja want zou het geld daarvoor dan vanuit een potje moeten komen of vind je dat dat per afdeling geregeld moet worden? Het kan natuurlijk zo zijn dat het CBS-breed wordt geregeld dus dat er een potje wordt gemaakt voor participatiemedewerkers of dat het er bij de afdelingen op eigen formatie bij komt. Zou dat nog uitmaken?	
	Nee ik denk dat je gewoon een eerlijke verdeling moet maken per divisie en per sector en het zou fijn zijn als daar een potje CBS-breed voor zou zijn maar uiteindelijk kijk die divisies worden ook betaald uiteindelijk uit de grote pot dus zolang er maar een eerlijke verdeling is maakt dat volgens mij niet uit.
Oké.	

	Ik denk niet dat er zomaar ergens geld tevoorschijn kan komen om die mensen te gaan betalen. Volgens mij is er helemaal geen CBS brede pot hiervoor maar misschien vergis ik me. Als het er wel is dan is het fijn natuurlijk.
Ja. Maar voor jou als manager maakt het niet uit als je dat vanuit je eigen afdelingsbudget moet betalen of vanuit een potje Participatiewet?	
	Ja kijk ik heb liever iets uit de CBS-pot alleen ik heb mijn twijfels of die pot er is.
Maar als die er zou zijn?	
	Dan heeft dat de voorkeur, ja.
Oké hmhm. Dus kort samengevat geef je aan dat je denkt dat er CBS-breed naar oplossingen moet worden gekeken in plaats van per afdeling of team. Dat hierin ook een besluit over wat te doen hiermee wordt gemaakt door het topmanagement en dat als de financiën centraal geregeld zouden worden dat dit dan de voorkeur zou hebben.	
	Ja inderdaad.
Als je kijkt naar kansen en belemmeringen op het gebied van de Participatiewet, wat zijn dan voor jou de grootste belemmeringen?	
	Uhm dat mensen die eigenlijk aan deze wet zouden voldoen en nu al in dienst zijn bij het CBS maar niet geoormerkt zijn volgens de Participatiewet, dat die eerst ontslagen moeten worden om vervolgens wel onder die wet te kunnen worden aangenomen. Dat vind ik echt een belemmering.
Zoals bij je collega het geval was?	
	Ja zoals de slechtiende persoon ook die zou eigenlijk onder die wet vallen maar ja is niet in die hoedanigheid aangenomen hier en wordt dus nu ook niet meegerekend. Misschien zijn er wel meer gevallen binnen het CBS en zouden we nu al een heel eind op weg zijn met die 49 personen misschien zijn het er wel meer maar zijn die nu niet geoormerkt met dat labeltje.
Waardoor ze nu dus eigenlijk niet onder die doelgroep neergezet worden?	
	Ja. Dus dat vind ik wel een belemmering. Ja en misschien ook dat de keuze ook nog niet helemaal gemaakt is vanuit hoger management wat we hiermee gaan doen, gaan we er actief mee aan de slag of laten we het een beetje op zijn beloop. Zo komt het nu een beetje over. Dat zou denk ik ook wel helpen. En misschien een duidelijker punt of centraal punt zodat je eigenlijk een bak hebt met mensen die onder de Participatiewet vallen en dat je daar een keuze kunt maken zodat het makkelijker wordt voor de hoofden om iemand ook te werven of te zoeken

	want ik zou eerlijk gezegd ook niet weten hoe ik aan dat soort mensen zou moeten komen. Waar zitten die? Volgens mij kan ik niet in een vacaturetekst zetten die naar buiten gaat ja we nemen alleen mensen aan vanuit de Participatiewet want dan sluit je heel veel mensen uit.
Er is inderdaad bijvoorbeeld een Werkgeversservicepunt of bijvoorbeeld een organisatie als Jobstap die allemaal dit soort kandidaten in hun bestand hebben. Zou je er dan de voorkeur aan geven om eerst een functie te creëren en daar een functie bij te zoeken of eerst kandidaten doorgestuurd te krijgen en daar een passende functie voor bedenken?	
	Beide kan maar ik denk op dit moment het laatste. Stuur vooral mensen toe en dan kan ik kijken, wat kan ik voor die mensen doen. Kan ik iets creëren?
En dan afhankelijk van de persoon die gekozen wordt kijken wat de mogelijkheden zijn?	
	Ja.
Oké als je dan nog kijkt naar de rol van HR daarin, welke rol zouden zij volgens jou daarin moeten nemen?	
	Uhm ik denk wel een trekkersrol in die zin van meer communicatie, over bijvoorbeeld een servicepunt waar je het over had, wat zo'n servicepunt biedt, hoe kan ik er komen, bij wie moet ik dan terecht, dat soort dingen. Uhm ja meer communicatie over de Participatiewet. Ik heb er mee te maken in mijn werk maar ik denk dat heel veel andere hoofden misschien de Participatiewet nauwelijks kennen.
Dus ook wat meer informatievoorziening daarover?	
	Ja. Van wat betekent het en wat doet het CBS daarmee en waar kun je terecht.
En dan op het gebied van de werving van kandidaten, zou je HR daar dan ook bij betrekken?	
	Ja voor de eerste selectie bijvoorbeeld ja.
Maar het niet alleen aan hun overlaten? Je wilt er wel zelf de regie in blijven houden?	
	Ja klopt.
Oké ja dit waren de onderwerpen die ik wilde bespreken. Zijn er eventueel nog dingen die je nog wilde bespreken waarvan je zegt die moet je nog meenemen?	
	Nee ik vind het heel goed dat jij ermee aan de slag gaat want ik denk dat het een onderwerp is waar het CBS iets mee zal moeten dus ik ben blij dat dit onderzoek gebeurt en ik ben benieuwd naar jouw rapport.

Ja het is een heel interessant onderwerp. Ik wil je graag bedanken voor je tijd!	
	Ja en jij heel veel succes.
Dankjewel!	

Interviewer:	Respondent 4:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Oké. Ik heb geen vragen.
Hoe lang bent u al werkzaam binnen het CBS?	
	37 jaar.
Ook begonnen als manager?	
	Nee eerst medewerker senior, afdelingschef en deze functie doe ik nu denk ik een jaar of tien.
En aan hoeveel mensen geeft u momenteel leiding?	
	39. Niet direct hé want elk team heeft een coördinator die voor de dagelijkse aansturing zorgt. Ik ben zeg maar HR verantwoordelijk en in principe de leidinggevende, ja klopt.
Oké en in hoeverre bent u bekend met de Participatiewet?	
	Bedoel je de spelregels of heb je het over van mensen die daarin zitten wat de mogelijkheden zijn?
Zo breed mogelijk.	
	Ja ik heb natuurlijk iemand van de Participatiewet in mijn team zitten.
Oké en verder bent u ook bekend met de quotumregeling die eraan vasthangt?	
	Ja.
Want mocht het zo zijn dat de banen niet gerealiseerd worden binnen het CBS dan kan het zo zijn dat er een boete kan worden opgelegd.	
	Klopt, ja.
Uhm en is het onderwerp Participatiewet, ja u heeft natuurlijk iemand daar geplaatst, is dat van tevoren ook met het team besproken?	
	Ja. Ik heb dat samen met een van de HR-managers en de coördinator van het team waar de medewerker terecht zou komen en we hebben een heel uitvoerig gesprek gehad met de kandidaat maar ook natuurlijk met het team van afhankelijk van wat voor soort kandidaat je naar

	binnen haalt natuurlijk wat betekent dat voor begeleiding, ondersteuning en wat doet het met het team, daar hebben we heel goed naar gekeken ja.
Oké en was er toen u opzoek ging eerst een functie of zijn er eerst kandidaten aangeleverd?	
	Uhm nou we zaten binnen dat team met wat onderbezetting en een vaste bezetting is lastig vanwege bezuinigingen etc. Toen we hoorde dat er mensen zijn van de Participatiewet die we in moeten zetten, dachten we nou laten we maar eens kijken wat jullie in de aanbidding hebben. Dus niet een vacature maar eigenlijk daarnaast ja een welkome aanvulling zou ik bijna zeggen.
Hmhm. Dus eerst naar de kandidaten gekeken die er waren?	
	Ja.
En u geeft aan dat u gehoord had dat er voor de Participatiewet kandidaten geplaatst moesten worden, werd dat binnen het CBS zo uitgedragen of?	
	Nee volgens mij niet. Ik kan niet voor andere managers spreken maar ja wij waren er bekend mee maar of dat binnen de rest van het CBS ook zo is weet ik niet. We weten wel van de quotumregeling en dat soort zaken want ik ben ook voor Den Haag bezig geweest. In het begin kwam er een soort lijst langs van mogelijke kandidaten die heel groot was, van academisch, Hbo, tot het laagste niveau zal ik maar zeggen. Dus daar hebben we wel naar gekeken ook voor Den Haag maar daar kwam niks uit. En in Heerlen had ik een kandidaat waar we gesprekken mee hebben gehad en we gaan het proberen. We zien wel kansen voor die medewerker.
Hmhm en als u dan kijkt binnen het CBS in hoeverre ervaart u dan dat er gehoor moet worden gegeven aan de Participatiewet?	
	Je vraagt naar mijn mening wat ik ervan vind?
Ja	
	Ja ik vind dat wel belangrijk. Ten eerste is het verplicht, we spreken met z'n allen af binnen de samenleving dat we die mensen een kans willen geven, dan moet je dat denk ik ook doen. Het scheelt denk ik wel in wat voor organisatie je zit, welke mensen er beschikbaar zijn. Het is nogal een belasting, daar moeten we eerlijk in zijn. Maar ik denk dat als je een beetje je best wilt doen dat je overal wel mensen kunt plaatsen, daar ben ik van overtuigd. Maar het is denk ik wel ook een manager en alles wat daarom heen zit moet er wel energie in steken. Zin en tijd ook.

Want als u het hebt over belasting wat bedoeld u daar dan mee?	
	Ja ieder heeft zijn functie, als je iemand binnenhaalt dan moet je diegene ook gaan begeleiden. En de ene participatiemedewerker heeft meer begeleiding nodig als de ander. En in welke setting zit ie, ik kan me voorstellen dat niet iedereen er tijd voor heeft of er tijd voor wilt maken om iemand te begeleiden. Hoe lang duurt zo'n begeleiding, is die kandidaat na 4 weken al volledig inzetbaar of heb je daar een jaar voor nodig? Dat komt er allemaal bij.
En vanuit uw eigen ervaring, hoe lang heeft dat begeleiden geduurd?	
	We hebben het geluk gehad dat we een inschatting hadden gemaakt van de persoon die we hebben en ook een uitvoerig gesprek gehad van nou ja waar kom je vandaan, we wisten wel een beetje de ins en outs van de persoon van hoe moet je met het omgaan, wat kan wel wat kan niet, daar hebben we een inschatting van gemaakt en toen hebben we gezegd, gezien onze organisatie de ervaring die wij hadden met mensen die soms lastiger te begeleiden waren of die in ieder geval een dingetje hebben laat maar komen. En op zich heeft dat niet zo heel lang geduurd moet ik zeggen.
En die begeleiding die er was, die kwam vanuit het team zelf?	
	Ja vanuit het team zelf.
En ook nooit een externe jobcoach daarbij gehad?	
	Nee alleen in het begin iemand die even bij de gesprekken heeft gezeten die heeft volgens mij een of twee gesprekken nog wel gedaan vanuit haar functie maar die heeft op een gegeven moment ook gezegd van als ik zie hoe het gaat, ja dan is coaching niet echt nodig dus die is er wel geweest maar we hebben gezegd, het gaat prima zo dus ik laat dat los. Ik denk dat dat ook afhankelijk is inderdaad van hoe het traject loopt. En volgens mij kunnen ze altijd wel om coaching vragen en dan is het een beetje aan de participatiemedewerker of je dat wel of niet wilt.
Ja maar als u bijvoorbeeld nog zo'n kandidaat zou aantrekken, dan zou dat ook niet nodig zijn om daar een externe jobcoach bij te zetten?	
	Weet je dat is lastig in te schatten. Afhankelijk van krijg je eenzelfde iemand krijg je een heel ander iemand ja dat moet zich ook een beetje uitwijzen. Ik denk in eerste instantie dat je er wel een jobcoach bij moet zetten om in ieder geval het traject weer even te begeleiden in het begin.

Ja maar zou dat voor u uitmaken of dat een interne of een externe jobcoach is?	
	Nee. Dat zou niks uitmaken. Als het maar een goeie is. Intern zou wel makkelijker zijn denk ik want dan kun je sneller schakelen dus dat zou een voordeel zijn denk ik. Als je die kan gebruiken als je meerdere participatiemedewerkers krijgt is dat denk ik wel handig.
Hmhm. En als u kijkt naar uw eigen standpunt of mening ten aanzien van de Participatiewet, los van uw functie, hoe staat u er dan tegenover?	
	Ja ik vind dat goed dat het er is. Die mensen moeten ook een kans hebben, zeker. Ik ben er echt een voorstander van.
Ja en op dit moment is het zo dat de marktsector het aantal wel behaald en de overheidssector niet, wat vindt u daarvan?	
	Lachen tja het zegt misschien iets over de overheid zou ik bijna zeggen. Ik vind het bijzonder dat de markt het wel haalt. Je zou wel kunnen zeggen van die hebben te maken met winstmarge, winst en verlies en de overheid, pff. Ja natuurlijk moet je ook zorgen dat het geld in goeie stromen zijn maar dan denk ik ja daar moet je er toch zeker voor moeten zorgen dat het kan. Daar is toch meer ruimte voor ja dat is, wij werken voor de overheid, dan moet je dat zeker nastreven om die mensen binnen te halen. Kijk natuurlijk is het afhankelijk van wat voor soort medewerker je krijgt maar ze zijn er op alle niveaus je hebt ook academici. Dat zijn gewoon hele slimme mensen dus het is volgens mij ook gewoon het idee dat mensen hebben van een participatiemedewerker. Dat zal wel iemand zijn daar moet je de hele dag naast gaan zitten, dat kost me alleen maar bergen werk, ik denk in de meeste gevallen dat dat heel erg meevalt.
Dus als ik het goed begrijp is vooral het idee dat mensen hebben bij zo'n kandidaten dat kan nogal negatief gevormd zijn.	
	Ja. Ik denk dat dat wel de tendens nog steeds is. Het is alleen maar werk, wat krijg ik ervoor terug? Wij hebben het geluk dat we iemand hebben die het fantastisch doet daar krijg je ook veel voor terug. Dat is prettig, heel fijn natuurlijk.
Dus de meerwaarde binnen uw team is wel heel zichtbaar?	
	Ja zeker.
Oké en als u kijkt zo naar het team toen deze participatie kandidaat te werk werd gesteld, is diegene toen meteen opgenomen? Was er iets van weerstand te zien?	

	Nee helemaal niks. In het begin vonden ze er misschien wel iets van maar qua weerstand we hebben het goed voorbereid en diegene is goed opgenomen in het team. We hebben duidelijk aangegeven waar de sterke en zwakke punten liggen en dat is eigenlijk redelijk vanzelf gegaan moet ik zeggen.
En als u daar bijvoorbeeld andere managers bij zou adviseren, wat zou dan uw advies daarbij zijn? Ten aanzien van zo'n team om iemand op te nemen?	
	Ik denk dat je eerst goed naar het team moet kijken of het team er geschikt voor is, wat voor soort mensen heb je in je team. Uhm en om wat voor soort werk gaat het maar zeker een goede voorbereiding, een goed gesprek. Als je je mensen kent dan weet je denk ik wel wie je naar binnen kunt halen en of je daar de ruimte voor hebt denk ik. Kijk dat zijn mensen die krijg je extra erbij zal maar zeggen en ik kan ze helpen dat ze misschien weer een kans maken op de arbeidsmarkt, nou mooier kan je het niet hebben denk ik. Kijk ook eens naar de kant van de participatiemedewerker die wil ook graag een kans krijgen ja toch? Ja die kan je dan bieden met maximale inspanning misschien nog niet eens misschien ook met minimale inspanning als ie goed functioneert. Kijk ze vragen natuurlijk op een bepaalde manier begeleiding dat is nu eenmaal zo daar gaat gewoon tijd in zitten. En of de manager dat moet doen, ik heb daar voor de rest niet veel tijd aan hoeven spenderen als manager zelf. Ik heb de voorbespreking gedaan samen met de coördinator en daarna hou je een vinger aan de pols maar meer is het ook niet. Maar ja misschien heb ik geluk gehad dat weet ik niet, ik heb ook geen ervaring met andere participatiemedewerkers. En deze is goed gegaan en dat gaat nog steeds goed trouwens.
Dus eigenlijk kort samengevat geeft u aan dat als u een advies aan de andere managers zou geven dan zou het zijn dat er een goede voorbereiding zal moeten plaatsvinden...	
	Een goede voorbereiding, een goed gesprek met de kandidaat, uhm wat heb je als functie aan te bieden en ik denk in het begin gewoon, wekelijks, maandelijks een gesprek houden van hoe het gaat. Met de jobcoach, vallen er dingen op en blijf in de gaten houden van we weten natuurlijk ook wel een beetje wat de grens is, wat iemand aan kan. En kijk uit dat je niet te ver gaat dat je wel zorgt dat iemand stabiel blijft in zijn omgeving. Als je weet dat iemand maar een taak tegelijk kan en dat dat goed geïnstrueerd moet worden ga dan niet zeggen van de dit er

	ook nog even bij en loop ook nog even daar en daar naartoe. Dan kun je erop wachten dat het misgaat. Dat is natuurlijk wel een aandachtspunt en dat moet iedereen waar die mee werkt ook wel beseffen. Dat is wel belangrijk. Kijk bij ons zit diegene in een team dat redelijk vast is, een vaste locatie, altijd hetzelfde. Ja loopt iemand hier op de gang rond en die zit de ene dag daar, de andere dag daar dan is het wel belangrijk dat iedereen weet wie het is en wat diegene wel en niet kan hebben Als het iemand is die niet tegen drukte kan en die zet je op een kamer neer waar heel veel gebeld wordt ja dan kun je erop wachten dat het verkeerd gaat dus het vergt wel aandacht.
Hmhm ja.	
	En als dat er is en je kunt goed inschatten wat je aan zo'n medewerker hebt dan kan je er volgens mij veel plezier van hebben, daar ben ik van overtuigd.
Ja en als u kijkt naar CBS-breed, als we het hebben over sociale acceptatie en een inclusief werkklimaat, denkt u dat dat binnen de CBS-cultuur vanzelfsprekend is of normaal?	
	Hmmm... *stilte* nou ja als ik kijk naar het aantal participatiemedewerkers dat nu binnen is zou ik zeggen dat de acceptatie 0,01 is ofzo.
Maar dan niet alleen ten opzichte van de beperkte maar dan ook mensen met een andere achtergrond, etniciteit?	
	Oh dat is volgens mij geen probleem bij het CBS. Dat hoeft geen probleem te zijn, daar ga ik niet vanuit.
Dus klopt het als ik zeg dat u denkt dat als medewerkers hier tewerk worden gesteld dat ze dan ook net als alle andere achtergronden en etniciteit zullen worden opgenomen?	
	Zeker. Ja. Het ligt ook een beetje aan jezelf denk ik. Hoe stel je je op, hoe zet je jezelf in de groep, ik denk dat dat ook heel belangrijk is. Nee maar acceptatie en dat soort dingen, CBS is redelijk sociaal.
Oké. Ja als we het dan nog hebben over het topmanagement hé, is het nodig dat zij een duidelijk standpunt hierin innemen?	
	Ja dat zou fijn zijn.
Denkt u dat dat andere managers zal stimuleren om medewerkers uit de doelgroep aan te nemen?	
	Ja het ligt er een beetje aan. Als ze gewoon een boodschap naar beneden gooien van je moet tien mensen aannemen dan gaat het niet werken denk ik dus je moet wel op een bepaalde manier achter staan en het op een bepaalde manier proberen te verkopen. Dat zal het

	topmanagement niet zou snel doen want daar zijn mensen voor HRM of noem het maar op. Kijk ik denk dat je meer zou kunnen bereiken door voorbeelden te laten zien en mensen te spreken die ervaring hebben met mensen uit de Participatiewet. Ik denk dat dat beter werkt. Afhankelijk van wat het CBS vindt, als ze vinden dat ze het quotum moeten halen, dan denk ik ja dan moet je daar ook voor gaan maar je kunt het wel naar beneden gooien maar dan krijg je weerstand ik denk ook door dan inderdaad voorbeelden te geven, laten zien hoe het ook kan, dat dat wel helpt denk ik. En nu is het toch vaak zo dat ze denken, vooral in een facilitaire functie of IT daar kun je wel mensen neerzetten maar op statistiek niveau heb ik het gevoel dat ze vaak denken dat is lastig. Terwijl ik denk ja ik heb weleens zo'n kandidatenlijst gezien en daar zitten ook academici tussen en dan denk ik ja waarom niet.
Ja dat die daar ook zouden kunnen passen?	
	Ja.
Oké en binnen uw team, zou u daar nu nog meer kandidaten willen plaatsen die onder deze doelgroep vallen?	
	Ja daar hebben we het niet zolang geleden over gehad. Ook met een medewerker HR die heeft nog iemand in de aanbieding. Ik heb het daar ook met mijn directeur over gehad, afhankelijk van wat voor type mens het is waarom niet. We hebben wel gezegd nu is het heel druk. Op dit moment willen we dat niet. Nog een erbij dat betekent weer inwerken dat is lastig voor anderen daar hebben we nu de tijd niet voor maar ja waarom niet. Onze ervaring is goed, dus ja.
Ja dan doe er nog maar een.	
	Ja precies.
Hmhm en de financiële instrumenten die er gebruikt kunnen worden zoals loonkostensubsidie, no-riskpolis, is dat vaak voorgekomen bij deze kandidaat?	
	Geen idee. Die dingen eromheen daar doen wij niet zoveel mee, zover ik weet tenminste. Hij krijgt salaris we zijn bezig geweest met de inschaling, dat is nu ook geregeld. Als hij in die schaal zit kan die stapjes maken. Echt die specifieke zaken die eromheen hangen die ken ik niet. Ik denk ook niet dat iedereen precies weet hoe het nou zit en wat iemand wel of niet mag qua uurtjes enzovoorts dat vind ik nog wel een lastige.
Hmhm, is dat een belemmering?	

	Nou ja afhankelijk van hoeveel uur ga je hem inzetten? Mag dat dan wel, mag dat dan niet? Als iemand volledig gaat werken is het eigenlijk geen participatiemedewerker meer, dan is het gewoon een medewerker. Nou als je een vacature hebt dan heb je iets anders daar moet je dan over na gaan denken want als het een gewone medewerker is dan heb je straks ook mensen hier die misschien moeten vertrekken, dan hangen er andere mensen aan de bel van ja luister eens ik heb ook nog mensen zitten die hier werken, ja dan gaan er andere dingen spelen binnen het CBS. Dus dat is ook niet helemaal duidelijk van hoeveel uren mag dan wel, mag dan niet. Ik denk dat wij een van de eerste zijn die zo actief met een participatiemedewerker bezig zijn. We zijn best wel aan het stoeien geweest van hoeveel uur mag die nu werken, kan dat wel, best wel lastig.
En wat zou u daarbij nodig hebben eventueel?	
	Ja gewoon als ik zeg mag ik hem 32 uur laten werken, wat betekent dat voor zijn uitkering, kan dat, kan dat niet, ik vul alleen maar in wat ik denk dat kan. Advies van HRM zoals je dat normaal ook vraagt.
Vind u dan wel dat die rol bij HR ligt?	
	Ja zeker ja.
En binnen sommige bedrijven die ook bezig zijn met de Participatiewet wordt er een centraal potje gemaakt voor de kosten van participatiewetkandidaten. Wordt het bij deze kandidaat op uw eigen afdeling berekend?	
	Dat zit wel in onze begroting maar er is binnen de divisie afgesproken als je zegt van je loopt dan in het rood omdat je meer kosten maakt dan afgesproken is, dan mag dat omdat het om een participatiemedewerker gaat. En als we zeggen straks van we willen nog iemand nemen dan begrijp ik dat andere divisies dan zeggen van nou prima als jij dat voor mij wilt oplossen vind ik dat prima, dat budget dat komt wel goed. Daar zijn volgens mij wel afspraken over ja.
Dus een centraal potje daarvoor...	
	Kijk hoe dat financieel allemaal zit weet ik niet maar het mooiste zou zijn inderdaad een centraal potje waarvan je zegt oké als jij iemand aanneemt wordt het budget doorgeschoven naar jou dat mag je gebruiken. Dat zou mooi zijn ja. In principe betalen wij nu de participatiemedewerker.
Zou het voor u als u meerdere participatiemedewerkers zou aannemen fijner zijn als het centraal geregeld zou zijn of maakt dat niet veel uit?	

	Als dat potje daar zit en iedereen weet dat is dat handiger denk ik. Je hebt de doelgroep, dan weet je daar is dat potje voor. Maar het wordt meestal toch, de budgetten worden meestal zo gemaakt dat elke divisie zijn budget heeft. Dus hoe dat dan financieel allemaal werkt weet ik ook niet precies. Ja een centraal potje, het zou kunnen hé. Volgens mij is er ook een pot met geld voor speciale projecten waar je dan geld voor kunt vragen. Dus het zou op zich wel handig zijn. Dan weet je ook precies waar het voor is en dan heb je dat gedoe ook niet van doorschuiven naar andere divisies. Dat zou makkelijker kunnen denk ik ja. Ik denk dat als we moeten gaan betalen en een boete krijgen, moet het ook ergens vandaan komen.
Ja dat is zo. En in hoeverre bent u bereid om te investeren in plekken? Mocht het bijvoorbeeld zo zijn dat er iemand komt met een fysieke beperking.	
	Ja uhm...
Er zijn hierbij ook weer mogelijkheden om een deel weer terug te krijgen. Maakt het voor u iets uit of u iemand aanneemt met een fysieke beperking of een psychische beperking?	
	Poeh. Nee, afhankelijk van waar heb je werk, je moet natuurlijk wel zinvol werk hebben voor iemand en dan maakt het in principe in eerste instantie niet zoveel uit wat de handicap is. Als je binnen een bepaald deel van mijn afdeling werkt moet je bijvoorbeeld veel lopen dus een fysieke beperking wordt dan al lastig. En moet je heel erg denken en dat is lastig ja dan kies je voor een ander. Ik denk dat je moet kijken naar het soort werk en past daar iemand bij of niet. En of dat nou een fysieke of psychische beperking is, dat is afhankelijk van het soort werk.
Ja maar binnen uw afdeling?	
	Ja mensen met fysieke klachten wordt lastig bij ons. Het is veel lopen, niet veel zitten, veel staan. Veel in beweging zijn. Dan heb ik het alleen over een bepaalde afdeling. Ik heb ook nog andere afdelingen. Daar zitten mensen meer.
Dus het ligt er een beetje aan waar iemand geplaatst wordt.	
	Ja.
En qua opleidingsniveau? Maakt dat iets uit binnen uw team?	
	Ja zeker. Dat verschilt van schaaltes 3,4 tot 9, 10. Daar zit een behoorlijk verschil tussen. Maar Mbo + / Hbo en alles wat daaronder zit hoofdzakelijk.
Een Mbo-er zou ook prima passen?	

	Ja zeker.
Vanuit theorie komt veel naar voren dat mensen vaak in de veronderstelling zijn dat participatiemedewerkers over het algemeen een wat lager niveau hebben, dat is misschien ook wel een belemmering die mensen meteen zien als ze aan de doelgroep denken.	
	Ja klopt.
Heeft u dat zelf ook ervaren?	
	Stilte Ik kan me dat niet goed voor de bril halen maar ik kan me voorstellen dat je denkt dat het over lagere niveaus gaat. Vaak zijn het mensen die weinig kans hebben op de arbeidsmarkt dan denk je al gauw van ja dat zullen wel mensen zijn met een wat lager opleidingsniveau. Ja nu heb ik die ervaring dus dat het dus op alle niveaus zit dus dat het niet zoveel uitmaakt. Het gaat meer om de beperking en de manier van werken dan dat het over het niveau van de mens zelf gaat. Het is vaak zo dat het niveau prima is maar wat er omheen, de beperking op wat voor manier dan ook en dat is vaak het probleem waardoor iemand minder goed kan functioneren of geen plek kan vinden op de arbeidsmarkt en dan denk ik als mensen zich er meer van bewust zouden zijn of we vinden er met zijn alle wat van. Ieder heeft zijn niveau, mbo, hbo, academisch dan moet je de moeite nemen om zo iemand aan te willen nemen en die een kans te geven dus ik denk dat je er zo in moet gaan zitten. Maar zo werkt de maatschappij niet helemaal. En ik kan het me ook wel voorstellen, het is wel frappant dat het bedrijfsleven weer net iets anders is als de overheid dan ga je denken het bedrijfsleven zal eerder nee zeggen want daar moet geld verdiend worden en dan vind ik het wel bijzonder dat het andersom is. Dat je denkt van nou, hier heb je toch wat meer de ruimte om daar eens rustig naar te kijken dat is wel bijzonder ja. Dus dat zegt ook wel iets denk ik.
Wat zou dat dan zeggen?	
	Ja dat het misschien bij bedrijven toch meer tussen de oren zit om het belangrijk te vinden. Misschien sociaal maatschappelijk toch wat meer betrokken denk ik dan misschien. Of misschien hebben die mensen ook vaker wat meer een relatie met UWV, de sociale verzekeringsbank en dat soort instanties allemaal dat ligt hier toch vaak niet op ons niveau maar bij HRM enzovoorts dat zit misschien wat verder weg misschien komt het daar wel door. En misschien ook wel informatievoorziening. Ik hoor niet veel over participatiemedewerkers binnen het CBS. We

	moeten een heleboel begrijp ik maar ik hoor daar niks over, ik lees daar niks over. We hebben natuurlijk een mooie nieuwskrant, sharepoint, noem het maar op.
Maar daarin is er nog niks voorbijgekomen?	
	Ja of ik heb het gemist maar ik heb daar nog niks van gezien.
Leeft het dan binnen het CBS, het onderwerp?	
	Nee volgens mij niet. Misschien bij de managers een beetje maar nee ik heb niet het idee dat het leeft en ik heb ook niet het idee dat mensen zoiets hebben van nou we moeten zo nodig.
En wat zou daar volgens u bij helpen om dat meer te doen leven binnen de organisatie?	
	Dat zeg ik vooral aandacht, ga dat eens communiceren.
Hmhm.	
	De managers zitten ook een keer in de drie maanden met de directeur-generaal aan de tafel. Laat die daar eens iets over roepen misschien. Doe eens een interview met een participatiemedewerker. Nodig diegene een keer uit voor een gesprek, een fotootje, zet het op sharepoint of op de nieuwskrant. Ik denk dat dat helpt.
Heeft u het dan over een soort storytelling?	
	Ja.
Oké. En als u kijkt u heeft nu een participatiemedewerker zitten, in hoeverre bent u bereid om die vast in dienst te nemen?	
	Tussen bereid zijn en de mogelijkheden die je hebt zit een wereld van verschil. Zoals de medewerker functioneert zou ik diegene graag aannemen zeker. Maar de ruimte is er niet, zo simpel is het. Dat gaat niet. Of het CBS moet zeggen wij vinden gewoon dat die mensen onderdeel moeten zijn van de organisatie dus hou hem. Nou graag zelfs!
Want dat is natuurlijk wat uiteindelijk de Wet Banenafpraak beoogt, dat deze mensen in een reguliere baan terecht komen. Dus als ik het goed begrijp geeft u aan dat de bereidheid er is om deze medewerker vast aan te nemen maar de mogelijkheid is er niet op dit moment om dat te realiseren.	
	Ja precies.
Ja en wat zou u nog nodig hebben van het CBS, buiten wat meer aandacht voor het onderwerp of meer participatiemedewerkers te kunnen plaatsen, zijn er nog kansen en belemmeringen die u daarbij ziet?	
	Nee, nee. Wij hebben daar natuurlijk goede ervaringen mee dus ik heb zoiets van nee. Kijk misschien wat meer inzicht in de hele regeling

	op zich, wat houdt het nu precies in, wat kan wel, wat kan niet, urenopbouw, er zit natuurlijk veel om heen, jobcoaching, extra uitkering die je kunt krijgen dat is natuurlijk ook wel interessant om te kijken wat betekent dit nou voor mijn team qua budget etc.
Hmhm en van de afdeling HR heeft u daar nog iets van nodig?	
	Ja die ondersteunen die zaken die ik net benoem.
Ja dus dat gaat dan vooral ook bij de HR-afdeling liggen?	
	Ja. Kijk en ik zou inderdaad ook nadenken vanuit het UWV hebben ze natuurlijk zo'n jobcoach maar als het CBS vindt dat ze het willen gaan doen om 20 of 30 mensen aan te nemen dan is het wel handig om iemand intern te hebben die zich daarmee bezighoudt. Het kan goed gaan maar het kan natuurlijk ook misgaan denk ik. Stel je voor er komt iemand in het team en het gaat helemaal van geen kant, je weet het niet. Het is belangrijk om daar wel aandacht voor te hebben ook. Ik heb makkelijk praten want het gaat hartstikke goed. Voor hetzelfde geld loopt dat niet. Ik denk dat het wel belangrijk is als er in ieder geval mensen zijn die dat kunnen begeleiden.
Dus als ik het goed begrijp bedoelt u een soort van interne coach voor als er meer participatiemedewerkers worden aangenomen die dit kan begeleiden?	
	Ja. Een HR-adviseur kan dat misschien ook heel goed, dat weet ik niet. Het vereist misschien wel wat specifieke vaardigheden.
Wat voor vaardigheden denkt u dan aan?	
	Als je mensen hebt die dus een rugzakje hebben zeg maar dat is wat anders dan een standaard CBS-medewerker. Die hebben allemaal een rugzakje maar dat vraagt wat extra training of wat betekent dat.
En zou een manager daarbij ook nog extra vaardigheden moeten ontwikkelen?	
	Nou, ja. Ja ik denk niet dat elke manager er geschikt voor is. Wat verwacht je dan ja inlevingsvermogen, sociaal zijn, ja dat ligt er ook weer aan wat voor mensen haal je binnen. Nu moet je natuurlijk ook met alle mensen kunnen werken en schakelen maar ja ik vind het lastig.
Maar mocht u nu op dit moment nog een kandidaat willen, zou daar dan een functie zijn of zou die gecreëerd moeten worden?	
	Dat is gewoon iets wat we erbij doen. We denken van oké we hebben nog wat ruimte. Als het een piekmoment is dan kunnen we goed

	handjes gebruiken maar ook mensen die achter machines staan. Die wat we nu hebben kan beide, dat is een voordeel. Het is een aanpakker, dat is wel lekker maar die moet je ook maar net zien te vinden. Kijk komt er een kandidaat die niet past dan houdt het al gauw op natuurlijk. Maar dan is het er gewoon bij want wij kunnen altijd wel handjes gebruiken. We maken nu gebruik van een flexibele schil met uitzendkrachten dat doen we omdat we geen functie bezet hebben, kunnen bezetten dus dan maken we gebruik van de flexibele schil daar hebben we budget voor. Als je dat met een participatiemedewerker kunt doen die een stuk goedkoper is dan is dat voor de een winst en voor de ander dat die weer ervaring op kan doen dus dat mes snijdt aan twee kanten denk ik.
Ja. Dus daar zitten nog wel kansen?	
	Ja.
Oké dat waren eigenlijk de vragen die ik wilde stellen, mist u daarin nog iets of zegt u van dit moet je echt nog meenemen?	
	Nee wat ik zei die regelingen dat er iemand komt die precies weet hoe het zit met uurtjes en opbouw en kunnen we nog ergens geld terug halen of wat dan ook, dat zou wel handig zijn. Of een aanspreekpunt die daar verstand van heeft. Uhm voor de rest ja het besef, als we moeten investeren in zoveel mensen zou ik wat meer aan de weg gaan timmeren maar dat moet denk ik van bovenaf komen, de urgentie zien van het feit dat je mensen moet gaan aannemen. Of in ieder geval een kans moet gaan geven. Ik heb niet het idee dat de Participatiewet leeft binnen het CBS. Volgens mij heerst er ook iets van het kost geen inspanning laten we de boete maar gewoon betalen. Maar ik denk dat wij als overheid ook een functie hebben hierin. Het wordt misschien niet aan de grote klok gehangen maar als het bedrijfsleven heel veel mensen hebben en de overheid niet en je gaat dat eens ergens opschrijven of in het journaal gooien ja dan komen de verhalen vanzelf weer naar voren. Kijk overheid hard schreeuwen, de overheid verzint het in principe ook en we doen er niks aan. Heel bijzonder.
Ja vandaar dat het onderwerp nu ook ter sprake komt.	
	Ja ik ben er ook echt voorstander van om het in de nieuwskrant, desnoods de participatiemedewerker een keer uitnodigen en vragen wat vind jij ervan dat hele participatiegedoe, ja hij zal er ook wel wat van vinden. Ik ben heel positief maar hij zal misschien zijn kant van het verhaal vertellen dan

	komen er misschien weer andere dingen uit dus ja dat zou wel helpen denk ik ja. Je moet het toch gaan communiceren. Als je het echt wilt als CBS moet je gewoon zeggen elke sector heeft gewoon de verantwoordelijkheid om er nu een aan te nemen. Klaar, uit.
Merkt u ook een verschil tussen locatie Heerlen en locatie Den Haag?	
	Ja hoe zal ik het eens netjes zeggen, ik denk dat ze hier in Heerlen wat socialer zijn over het algemeen. Dus dat het werk hier misschien wat makkelijker opgenomen wordt, mensen zijn hier meer sociaal. In Den Haag heb ik het gevoel dat het allemaal wat zakelijker is dus dat zou kunnen schelen maar ik denk dat als iemand in Den Haag te werk wordt gesteld, dat zou ook kunnen. Ik heb daar ook uitzendkrachten en die worden ook opgenomen binnen het team. Dat gaat vrij makkelijk gelukkig. Maar daar moet je ook maar net het team voor hebben.
Oké ja. Heel erg bedankt voor uw tijd!	
	Geen probleem, succes met je onderzoek.

Interviewer:	Respondent 5:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Nee ik heb op dit moment geen vragen, kom jij maar op met die vragen.
Oké! Hoe lang bent u al in dienst bij het CBS?	
	Zeg maar je hoor, ik werk er al 12,5 jaar.
En ook al zolang manager?	
	Sinds 8 jaar.
En van hetzelfde team of al gewisseld?	
	Van 4 teams.
En hoeveel mensen vallen er nu in totaal onder jouw leiding?	
	Uhm nu op dit moment 22 en dat is de afgelopen 8 jaar vergelijkbaar geweest.
Oké en in hoeverre ben je bekend met de Participatiewet?	
	Ja ik weet wel wat het is want die wet die zegt in feite dat mensen met een beperking, een arbeidsbeperking, ja die moeten natuurlijk ook het werk komen en daar zijn al regels voor afgesproken, maar dat is heel erg op hoofdlijnen. Alle ins en outs zou ik niet weten.
Oké ja het is dus eigenlijk zo dat de Participatiewet vanaf 1 januari 2015 in het leven is geroepen en is ingesteld en er is dus een verdeling tussen de marktsector en de overheidssector waarbij de marktsector 100.000 banen moet creëren voor mensen met een arbeidsbeperking en de overheidssector in totaal 25.000 banen en dan gaat het dus om mensen die onder de doelgroep vallen die een fysieke of een lichamelijke beperking hebben en voor het CBS betekent dit concreet dat er ongeveer 49 banen in 2018 gerealiseerd moeten worden en op dit moment zijn dat er twee. Dus op dit moment wordt daar nog niet aan voldaan en het is zo dat als het aantal niet wordt gehaald er een quotumregeling ingesteld kan worden waarbij er dus boetes opgelegd gaan worden per niet	

ingevulde werkplek. Dus dat is even kort de informatie die daarbij hoort. Heb je daar al iets over gehoord binnen de organisatie?	
	Jawel een halfjaar geleden zijn we ook geïnterviewd, dat ging ook over de Participatiewet. Toen hebben we met een aantal managers en directeuren erover gesproken. Zeker, ik had er zelf ook van gehoord maar dat er boetes opgelegd zouden kunnen worden en een quotum daar had ik nog niks over gehoord.
Door wie ben je destijds geïnterviewd? Iemand van HR?	
	Nee een externe organisatie volgens mij.
Oké alleen binnen locatie Den Haag?	
	Volgens mij was het breder. Maar ja alle details weet ik niet.
Oké misschien zou dat nog interessant kunnen zijn voor mijn opdracht. Als je kijkt naar de kanalen die je hebt gebruikt om meer te weten te komen over de wet was dat voornamelijk in de organisatie of ook van andere instanties?	
	Nee echt intern. Dat is eigenlijk wel exemplarisch voor veel dingen die gebeuren hé dat het echt via HR informatie krijgt aangereikt over dit soort zaken. Ik zelf heb bijvoorbeeld eens in de maand een gesprek met een HR-consulent daar word ik even bijgepraat over de nieuwtjes, enerzijds hebben we het dan over HR-gevallen binnen het team en anderzijds over nieuwe ontwikkelingen op HR-gebied waar we rekening mee moeten houden. Maar de Participatiewet had ik nog niet gehoord.
Oké dus dat is daar nog niet in besproken?	
	Nee.
En is het binnen jouw team of divisie al ter sprake gekomen?	
	Het is wel ter sprake gekomen maar niet in de context van de quota. Er wordt niet heel veel over gesproken.
Denk je dat het wel leeft binnen het CBS?	
	Ik denk dat mensen er net als ik van gehoord hebben maar dat het ontbreekt aan concrete acties en ik denk als jij zegt we hebben nu twee mensen en het zouden er 49 moeten zijn dat het dat eigenlijk wel onderstreept van we hebben ervan gehoord maar het heeft niet de allerhoogste prioriteit.
Ja en als u als individu, niet als manager of medewerker van het CBS maar gewoon in het algemeen, wat vind je dan van deze wet?	
	Ik vind het een hele goede wet. Het ligt eraan hoe je zelf in het leven staat misschien, als je mensen ziet met een beperking nou ja die mensen gun je natuurlijk ook gewoon

	voldoening en een deelname aan de maatschappij dus die wet daar sta ik zeker achter.
Ja en in hoeverre zie je daarbij mogelijkheden om dit binnen jouw divisie of team in te kunnen vullen?	
	Nou het is zo, wij hebben bijvoorbeeld 20 jaar iemand gehad in een rolstoel en die had ook echt een beperking, die kon ook bijna niet naar het CBS komen dus is ook de auto verbouwd om de rolstoel daarin te rijden zodat diegene bij het CBS kon komen. Daar zijn best wel faciliteiten getroffen om die persoon te helpen om te werken. Maar dat was ook een persoon met een fysieke beperking. Verder mentaal, top. Maar er waren wel wat andere aandachtspunten. Als het gaat om dat soort dingen dat er meer mogelijkheden zijn om mensen met een lichamelijke beperking aan het werk te krijgen. Aan de andere kant denk ik van als ik kijk naar mijn eigen team en naar het CBS in zijn algemeenheid dan is het wel een organisatie waar enorm hoogopgeleide mensen werken en je ziet ook dat werk aan de onderkant, de administratie en dat soort dingen dat verdwijnt enorm. De afgelopen jaren is dat eigenlijk al enorm verdwenen, nog maar een paar mensen op de wat lagere schaal. Maar het is nu heel moeilijk om daar een volwaardig takenpakket in te vullen omdat alles geautomatiseerd is. Dus dat is ook wel iets wat je mee moet nemen als je het hebt over mensen die misschien net iets meer, ik weet niet of dat ook in de Participatiewet zit maar mensen met een meer geestelijke beperking hebben, dan denk ik dat het wel heel lastig is om een match te vinden bij het CBS. Vooral door de complexiteit van alle dingen die we doen en dat wordt alleen maar complexer eigenlijk. Dus met name aan de kant van fysieke beperking daar zal wel het een en ander aan te doen moeten zijn lijkt me. We hebben ook natuurlijk in het gebouw al diverse voorzieningen getroffen met automatisch openende deuren, zodat mensen met een beperking gewoon goed naar binnen kunnen.
Ja dus als ik het even kort mag samenvatten dan heb je zelf wel vanuit de organisatie over de Participatiewet gehoord maar nog geen concrete acties daarop gezien...	
	Nee.
Uhm en verder geef je aan dat je inderdaad de ervaring al hebt door die medewerker die in de rolstoel zat uhm maar dat je denkt dat het makkelijker is om iemand te plaatsen die fysiek	

beperkt is dan geestelijk beperkt binnen het CBS.	
	Ja ja.
En dat het vooral hier ook gaat over functies voor hoogopgeleide medewerkers en dat de laagopgeleide functies verdwijnen door de automatisering die er is. Klopt dat?	
	Ja een mooie samenvatting.
Ja want als je dan kijkt binnen jouw team, waar zie je dan mogelijkheden om wel zo iemand te plaatsen?	
	Ja als ik kijk naar het CBS in zijn algemeenheid gaan er een hoop mensen met pensioen en dat is een natuurlijk moment sowieso om te kijken van goh gaan we die functie nog invullen en wat zijn de mogelijkheden en als je hem dan invult ja dan zou je kunnen kijken van goh als er een aantal mensen op de bank zitten, bij wijze van spreken, met een beperking dan zou je dat kunnen overwegen, het gaat in hoofdzaak om een match. De vaardigheden en competenties van de mensen en als dat goed zit dan, het gaat met name om dingen die we hier lokaal met name op kantoor doen, waarvoor je niet hoeft te reizen ofzo, we hebben heel veel van dat soort plekken. Dus samengevat je zou dan moeten kijken, als er een vacature vrijkomt, in hoeverre je die kunt benutten om iemand met een beperking aan te nemen.
Ja en dan denk je wel al aan bestaande functies en zou er dan ook iets gecreëerd kunnen worden?	
	Dan denk ik echt aan bestaande functies want als er gecreëerd zou moeten worden dan heb je het echt over een heel aparte functie en dat zie ik niet zo een, twee, drie voor me eigenlijk. We werken binnen het CBS met echt zo'n functiehuis met allerlei soorten functies, die zijn er niet voor niks, die zijn heel erg toegespitst op allerlei taken die wij moeten verrichten binnen het CBS. De persoon die we aannemen die wordt onderdeel daarvan. Ik denk wel natuurlijk dat je, want we zijn niet heel star, dat je wel werk kan samenstellen wat echt gericht is op de persoon die dan komt werken met een beperking. Maar dat is iets dat we sowieso doen. Als we iemand aannemen dan gaan we kijken van goh dit was wat we graag zouden willen hebben, iedere persoon is uniek en blinkt in het een wat meer uit dan in het ander en daar ga je dan op focussen. Hoe kunnen we zo goed mogelijk de talenten van iemand benutten en geef die persoon dat soort opdrachten en laten we andere dingen wat weghalen nou dat soort

	opdrachten moet wel passen bij de functie en de schaal waar iemand in geplaatst wordt. En als je dan gaat kijken binnen de sector ja op een gegeven moment dat middelt zich allemaal uit iedereen heeft zo zijn sterke kanten, de een kan dit heel goed en de ander dit. Het is wel maatwerk per persoon.
Begrijp ik het dan goed als ik zeg dat het geen verschil zou maken tussen wanneer je een normale werknemer zou aannemen of iemand die uit de doelgroep komt qua het inrichten van de functie?	
	Nee als het gaat om iemand met een fysieke beperking niet.
Oké dus dan zou dit eigenlijk hetzelfde verlopen als bij een reguliere werknemer?	
	Ja precies kijk bij een beperking zit er wel meer in, bij functies als accountmanager en dat soort functies, die reizen heel veel ik kan me voorstellen dat iemand met een beperking dat dat misschien geen match is. Dan moeten we goed gaan zoeken naar bijvoorbeeld een analisten functie of een onderzoekersfunctie. Ik denk dat dat functies zijn die heel goed passen wat gewoon bureauwerk is.
Want als je denkt aan iemand die onder de doelgroep valt, wat voor soort persoon denk je dan aan?	
	Onder de doelgroep?
Ja die onder de Participatiewet vallen.	
	God, uhm, geen idee. Ja die meneer die wij hadden in dat karretje ik denk dat dat iemand is die daaronder zou kunnen vallen. Ik weet het niet, heb jij voorbeelden?
Nou ja er is een redelijk grote groep mensen die onder de doelgroep vallen. Het is zo dat er bijvoorbeeld ook hoogopgeleide mensen zijn die een vorm van autisme hebben, die daardoor in een reguliere baan bijvoorbeeld niet goed kunnen functioneren en dus met behulp van een uitkering in de Participatiewet terecht zijn gekomen maar het gaat dus niet alleen om laagopgeleide medewerkers maar een groot scala aan mensen met een of andere beperking die onder de doelgroep vallen. Denk je dat er een stereotype verwachting is van zo'n persoon?	
	Stereotype, uhm ja weet ik niet. Ik heb niet echt zo'n goed beeld van wat voor mensen er onder de doelgroep vallen. Het is niet echt een stereotype beeld het is meer eigenlijk onbekendheid wat er nu eigenlijk onder valt.
En wat zou erbij kunnen helpen om dat duidelijker te maken?	

	Wat informatievoorziening, vanuit P&O/ HR. Tenminste ik heb er zelf nog nooit over gesproken met mijn HR-consulent, als het wel op de agenda zou moeten staan dan zou je wel verwachten dat het wordt besproken. Maar ook over de context, waar hebben we het dan over, wat voor soort mensen en wat zouden we als organisatie kunnen doen.
Oké, uhm heb je wel het idee dat er binnen het CBS gehoor moet worden gegeven aan de Participatiewet? Voel je druk van bovenaf bijvoorbeeld?	
	Nee, nee. Ik voel geen druk, nee juist niet.
En mocht er een beslissing in gemaakt worden, geeft dat dan een extra stimulans om ermee aan de slag te gaan?	
	Ja in dat geval wel ja als er knopen worden doorgemaakt van dit gaan we doen en hier hebben we ons aan gecommitteerd, dan nemen we die doelen over, dan committeren wij ons ook. Maar zolang dat er niet is. Ik denk als je iemand aanneemt met een beperking, dat heeft natuurlijk ook consequenties voor begeleiding, die misschien net wat intensiever is of gewoon de middelen die je nodig hebt of de omgeving die je moet creëren om mensen optimaal te kunnen laten werken dus dat kost ook gewoon geld van een werkgever. Dus ik denk dat dat ook een driver is om te zeggen van goh we gaan in eerste instantie voor mensen zonder beperking en pas als er wordt gezegd dat het moet dat het dan meer gaat leven en dan neem je dat over en dan stel je zelf ook doelen voor je team.
Oké en als je kijkt naar jouw team, hoe is dan de sociale acceptatie binnen het team? Kan iedereen daar met verschillende achtergronden, etniciteit werken?	
	Ja we zijn heel open-minded eigenlijk en sociaal dus in de praktijk zou het in mijn team geen probleem opleveren.
Oké en ook geen weerstand t.a.v. bijvoorbeeld de doelgroep?	
	Nee, nee. Mensen zijn sowieso binnen het CBS heel hulpvaardig en sociaal dus nee daar voorzie ik eigenlijk geen problemen.
Oké dus als ik het goed begrijp mis je eigenlijk een stukje informatievoorziening wat betreft de Participatiewet waarin HR wellicht wat meer een rol zou kunnen gaan spelen en ook het commitment vanuit het topmanagement, als daar een beslissing zou worden genomen dan zou dat een extra stimulans geven om iets te gaan doen met deze wet?	
	Ja zeker.

Oké. Uhm even kijken, als je dan kijkt naar jouw team, we hadden het net al even over begeleiding en ondersteuning, zou dat op dit moment geboden kunnen worden?	
	Ja zeker. Ja ik denk dat het geen probleem is. Op dit moment hebben wij ook gewoon stagiaires en die vergen ook een bepaalde vorm van begeleiding, een aantal uur per week dus ja wat dat betreft dan maken we even afspraken binnen de sector wie dit zou kunnen doen. In dit geval als er zo'n persoon zou werken maak je daar ook afspraken over.
Dus je voorziet daar geen problemen?	
	Nee je maakt natuurlijk gewoon werkafspraken, je kijkt wat zo'n persoon aan kan en waar extra energie en aandacht op gericht moet worden en dan zoek je daar gewoon de buddy bij die het beste past zoals het normaal gesproken bij een persoon zonder beperking ook gaat.
Ja en moeten er dan nog extra vaardigheden moeten worden verworven om iemand met een beperking te begeleiden?	
	Ja weet je dan hebben we het over het type beperking. Ik zei net van fysieke beperkingen, ja daar heb je niet echt begeleiding voor nodig dan moet je alleen didactisch vaardig zijn om de theorie tussen de oren te krijgen. Iemand met autisme dat is een heel ander kaliber daar moet je inderdaad in getraind zijn om met dat soort mensen om te kunnen gaan in de praktijk anders loopt dat denk ik best fout.
Hmhm, ja.	
	Bij autisme gaat het met name om structuur brengen, structuur geven en dat soort zaken. Dat kun je zeker niet aan iedereen vragen, nee.
Maar als er op dit moment bijvoorbeeld zo'n beslissing zou worden genomen van iedere divisie die moet ervoor zorgen dat er twee kandidaten geplaatst moeten worden, dan zou je op dit moment wel weten waar je zo iemand kwijt zou kunnen?	
	Nou ja dan gaan we even kijken naar de vacatures die er zijn, er zijn er altijd een paar en dan maken we een match.
Hmhm ja en zou het dan zo zijn dat je een functie hebt en daarbij de kandidaten gaat zoeken of kan het ook zo zijn dat er kandidaten worden doorgestuurd en dat daar de functie op gekozen wordt, wat zou fijner werken?	
	Ik denk het eerste eigenlijk want dat is het meest natuurlijk. Als er een functie vrij is dan ga je zoeken. Wat je dan doet is je gaat een bak met potentials door en je zoekt daar kandidaten uit en in dit geval is het dan de bak met mensen met

	een beperking die je doorgaat. Dat is een heel natuurlijk moment om dat zo te doen.
En in hoeverre ben je op de hoogte van waar je deze kandidaten eventueel zou kunnen vinden?	
	God, ja nu niet. Waar ik dit soort kandidaten zou kunnen vinden. We nemen natuurlijk regelmatig nieuwe mensen aan, daar hebben we natuurlijk ons informatiesysteem voor. Daar staan cv's in, dat is net gelanceerd dit jaar. Daarvoor kun je daar terecht.
Ja, maar het is dus zo dat bij WSP of UWV een database beschikbaar is met kandidaten die onder de doelgroep vallen en daar kunnen dus eventueel deze kandidaten vandaan komen en daarbij kan er eventueel ook een stukje begeleiding gegeven worden in de vorm van een externe jobcoach bijvoorbeeld. Denk je dat je daarvan gebruik zou maken, zo'n externe jobcoach om die in te zetten bij het inwerktraject of kan dat beter worden gedaan door een interne coach?	
	Daar heb ik eigenlijk geen mening over. Ik denk dat die externe persoon wel meer door de wol geveerd is. Uhm dus die zou denk ik betere adviezen kunnen geven dan een interne over hoe je met zo'n persoon moet omgaan en daar het meeste rendement uit zien te halen. Dus zou ik gebruik maken van een jobcoach? Ja misschien wel.
Hmhm. Oké uhm als je kijkt, CBS-breed, wat zou je dan nog nodig hebben van de organisatie om invulling te geven aan deze wet, is dat alleen maar commitment en een beslissing en informatievoorziening, zijn er nog andere dingen waar u aan denkt die eventueel zouden kunnen helpen?	
	Dat zijn de belangrijkste dingen om zeg maar een impuls te geven dat het moet. Verder zit het meer in de fysieke middelen denk ik. Het hangt ook af van de beperking van de persoon. Het kan ook gaan om een speciale bureauplek die je nodig hebt, misschien meer stiltekamers als je bijvoorbeeld mensen met autisme hebt of mensen die snel afgeleid zijn. Het betekent denk ik wat voor de infrastructuur. Ik kan niet zo goed inschatten wat precies.
Oké, dus je geeft aan dat het gevolgen heeft voor de infrastructuur doordat er misschien aanpassingen moeten worden gedaan aan de werkplekken ja en eventueel het creëren van meer stilteruimtes voor deze kandidaten.	
	Ja, ja.
Uhm er is ook een mogelijkheid tot jobcarving, bent u bekend met dit begrip?	

	Nee.
Oké, dat betekent dat er een bestaande functie is waar kleine deeltjes uit weggehaald kunnen worden zoals bijvoorbeeld het kopiëren, scanwerk en dat soort dingen die eigenlijk worden gezien als belastende taken voor de reguliere werknemer, zie je daar mogelijkheden om deze taken weg te nemen en een nieuwe functie te creëren? Of is dit niet aan de orde binnen je team?	
	Niet binnen mijn team inderdaad. Juist vanwege wat ik net zei, dat soort kleine dingetjes eraf schaven dat is iets waar we de laatste jaren mee bezig zijn geweest om de taakpakketten van mensen, het is wat meer eenvoudig werk, gewoon op te vullen. Ook daar zie je nu dat dat best problematisch wordt omdat veel geautomatiseerd is en juist die dingetjes, die bijkomstig zijn daar hebben we binnen het CBS juist veel Lean trajecten voor om al die dingen eruit te halen zodat alles heel efficiënt gaat. Dat vind ik wel een lastige. Jobcarving. Het zit hem dan meer in, als er iemand is dat je dan kijkt naar wat zijn nou de kwaliteiten en dat je daar het werkpakket op afstemt en dat is ook een soort van carving denk ik. Dus je past dan niet een standaardmodel toe van, goh je bent een analist je moet dit en dit en dit doen. Als iemand heel sterk is in één onderdeel, dan kunnen we zeggen nou weet je wat, doe dat maar 100 procent van je tijd en zo ben je dan ook een beetje aan het passen en meten.
Hmhm en als je kijkt naar de financiën voor zo'n kandidaat, vanuit de literatuur wordt beschreven dat het om zo'n kandidaat aan te nemen ongeveer €25.000,- kost. Zou je dan willen dat de kosten centraal of decentraal geregeld zijn?	
	Binnen de divisie hebben we bepaalde rechten voor het uitgeven van geld. Er zijn bepaalde budgetten, grenzen tot waar je mag. €25.000 dat is volgens mij al de grens over dus dat zou echt geaccordeerd moeten worden door de sectormanager.
Oké. En welke rol denk je dat HR moet nemen bij de invulling van de Participatiewet?	
	Dat zit meer op het informeren.
En ook een soort trekkersrol?	
	Ja precies ja. Dat zij bijvoorbeeld al de kandidaten selecteren die voor het CBS het meest geschikt zijn, een soort voorgesprek. Een voorinventarisatie en als dat dan is geweest is denk ik de route naar de afzonderlijke sectoren makkelijker te nemen dus in ieder geval een

	sweep is gedaan, dat kandidaten die niet geschikt zijn dat die ook niet in ons portfolio zitten.
Dus een voorselectie eigenlijk maken?	
	Ja.
En verder een trekkersrol geef je aan en ook een adviserende/ informerende rol als ik het goed begrijp?	
	Ja klopt. Informerend en adviserend, beide. Dat past bij de rol die ze nu ook hebben.
Het is ook zo dat er bijvoorbeeld gebruik kan worden gemaakt van een soort detachering, dat wij iemand aannemen maar plaatsen bij een andere werkgever maar dat ie wel bij ons zou meetellen.	
	Haha, echt waar? Dat klinkt wel heel dubieus.
Wat vind je daarvan?	
	Uiteindelijk gaat het natuurlijk om de persoon dat de persoon aan het werk komt. Dus als het om een constructie gaat waarbij het makkelijker gaat dat is voor die persoon in kwestie heel erg mooi maar het voelt ook een beetje als een beetje doorschuiven. Ik sluit het niet uit of dat een constructie zou kunnen zijn maar ik weet niet of dat in de praktijk vaak gebeurt.
Hmhm, ja.	
	Als we daar een rol in zouden kunnen spelen dat iemand toch aan het werk komt.
Ja precies want dat is eigenlijk wat de wet natuurlijk beoogt dat de mensen die een afstand hebben ook kans hebben op een reguliere baan.	
	Ja, ja.
Goed, dat waren de vragen die ik had opgesteld heb je eventueel nog aanvullingen of ideeën?	
	Nee hoor je hebt al zo'n beetje alles gevraagd wat ik überhaupt weet. Ik heb verder geen aanvullingen.
Dan wil ik je bedanken voor je tijd.	
	Ja graag gedaan, jij succes met je onderzoek!

Interviewer:	Respondent 6:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Nee momenteel niet.
Oké in hoeverre bent u bekend met de Participatiewet?	
	Ja ik weet op hoofdlijnen wat het inhoud, de Participatiewet. Het gaat om mensen met een beperking om die wat makkelijker toegang te geven tot de arbeidsmarkt. Dat is wat ik ervan weet.
Ja het is zo dat inderdaad de Participatiewet de wet werk en bijstand, de wet sociale werkvoorziening en de wijong heeft samengevoegd tot één wetgeving, daaronder valt ook de Wet Banenafpraak waarbij de marktsector 100.000 banen moet realiseren en de overheid 25.000. Er kan een quotumregeling worden gehanteerd wanneer dit niet behaald gaat worden. Concreet betekent dat voor het CBS dat er ongeveer 49 banen in 2018 gerealiseerd moeten worden en op dit moment zitten er twee medewerkers die onder deze doelgroep vallen.	
	Dan is er dus nog wat werk aan de winkel.
Ja. Dus vandaar ook dit onderwerp. De wet is vanaf januari 2015 ingegaan. Hoe lang bent u zelf al werkzaam binnen het CBS?	
	Om en nabij de 38 jaar.
Dat is al een hele tijd.	
	Ja dat is al een hele tijd.
En ook altijd als manager?	
	Nee ik heb sinds een jaar of 10/12 een managementfunctie en daarvoor heb ik in verschillende rollen gewerkt merendeels bij statistische afdelingen.
Aan hoeveel mensen geeft u leiding?	
	Ik geef direct leiding aan 12 mensen maar het hele team telt een kleine 100 medewerkers.
Dat is wel een clubje.	

	Ja dat is een grote club.
En het bevalt nog steeds?	
	Ja het CBS sowieso en de afdeling waar ik nu werk, dat is nog niet zo heel lang, ook dat bevalt goed. Ik moet mijn weg nog een beetje vinden maar dat begint nu vorm te krijgen.
Als u dan kijkt naar de Participatiewet die beoogt om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven op een reguliere baan, wat vindt u dan van deze wet?	
	Dat het jammer is dat je het via een wet moet afdwingen. Mijn gedachte is dat iedereen de mogelijkheid moet krijgen om te kunnen werken, of je al dan niet een beperking hebt.
Ja en in hoeverre ervaart u hier dat u daar iets mee moet doen met die wet?	
	Nou ik ben er niet actief mee bezig om dat te stimuleren maar als we vacatures hebben en daar zouden mensen met een beperking op solliciteren dan hebben die in beginsel net zoveel kansen als iemand zonder beperkingen dus ik zou daar bij voorbaat, ik weet niet of dat het goede woord is maar er geen kaartje aan hangen. Nee absoluut niet, in tegendeel misschien zelfs. Misschien zou ik uit het sociaal oogpunt iemand met een arbeidshandicap iets naar voren willen schuiven.
Ja, maar draagt zo'n wet er dan aan bij om er extra op te letten of niet?	
	Dat verandert voor mij niet, of daar al dan geen wetgeving is. Volgens mij is dat meer een kwestie van mindset hoe je daarover denkt.
Hmhm en heeft u al ervaring met een participatiemedewerker?	
	We hebben nu één medewerker, maar dat is geen medewerker die in vaste dienst is, we hebben een flexibele schil, van om en nabij 30, 35 medewerkers en we hebben nu recentelijk één medewerker een maand of twee geleden iemand aangenomen die lichamelijk gehandicapt is.
Oké en weet u ook of deze medewerker onder de doelgroep valt?	
	Dat weet ik niet. Formeel is deze persoon niet in dienst bij het CBS. We huren deze medewerker in via Randstad. Het zou kunnen zijn dat de medewerker bij Randstad op die wijze geregistreerd is maar daar heb ik geen weet van.
Oké. Want als u dan kijkt naar uw team dan ziet u wel mogelijkheden om kandidaten daar te kunnen plaatsen?	
	Ja zeker. Ze moeten natuurlijk capabel zijn om het werk te kunnen doen maar mensen met een

	lichamelijke handicap daar zie ik weinig beperkingen, weinig hindernissen.
En als het gaat om een meer psychische beperking?	
	Uhm ja dat vind ik wat complexer natuurlijk want ze hebben wel dagelijks telefonisch contact met personen met zowel particulieren als bedrijven dus het ligt eigenlijk aan de aard van de geestelijke beperking en de impact die de beperking heeft op het eventueel uitvoeren van het werk.
Maar in principe mochten ze beide geschikt zijn dan maakt het voor u niet uit of het gaat om iemand met een lichamelijke of psychische beperking?	
	Nee als ze capabel zijn om het werk uit te voeren dan zie ik dat niet als een belemmering. Nee.
Hmhm en u geeft aan dat u nu iemand heeft die een lichamelijke beperking heeft, zijn daar nog veel aanpassingen voor gedaan?	
	Nee daar hebben we eigenlijk geen aanpassingen voor hoeven doen voor zover ik weet want sommige zaken die lopen via de teamleiders die ik aanstuur maar bij mijn weten zijn daar geen extra aanpassingen voor gedaan, dat was ook niet nodig.
Hmhm en via Randstad bent u aan die kandidaat gekomen?	
	Ja.
Heeft u daarin zelf iets van keuze gehad of is dat via de teamleiders gegaan?	
	Ja ik krijg natuurlijk altijd wel een voorzetje dus ik weet welke mensen er geselecteerd zijn en Randstad heeft ons wel van tevoren gevraagd of wij dat een belemmering vonden, het feit dat die meneer gehandicapt is en dat was geen belemmering. Laat het maar op gesprek komen en dan kijken we of diegene de competenties heeft.
En dat was zo?	
	Ja dat was zo diegene was geschikt en doet het goed.
Oké dat is fijn! Uhm in principe als ik het even kort mag samenvatten dan heeft u wel van de Participatiewet gehoord uhm vooral ook door eigen ervaring binnen uw team dat u eigenlijk weinig hindernissen ziet wanneer het gaat om een lichamelijke beperking maar dat het misschien wel wat lastiger zou zijn als het gaat om een persoon met een psychische beperking.	
	Ja zo kun je het wel invullen. Het lijkt me wat lastiger, wat complexer gezien de aard van het werk.

En als u kijkt naar CBS-breed, denkt u dat daar dan verschil zal zijn tussen iemand met een lichamelijke of psychische beperking?	
	Ik denk dat het binnen het CBS niet anders zal zijn. Dat is mijn voorzichtige inschatting, ja.
En ook als u kijkt naar bijvoorbeeld het opleidingsniveau van zo'n medewerker?	
	In relatie tot de arbeidsbeperking of wat bedoel je?
Hier binnen het CBS. Als u denkt aan iemand die valt onder de doelgroep, denkt u dan aan laaggeschoold of hooggeschoold?	
	Om in aanmerking te komen om hier te werken bedoel je?
Ja wat er nu zeg maar onder de doelgroep valt en wat er nodig zou zijn vanuit die doelgroep om hier te werken, maakt het iets uit of het gaat om laagopgeleide medewerkers of hooggeschoolde medewerkers?	
	Uhm, nee wat de doelgroep betreft niet, dan denk ik niet dat dat uitmaakt.
Want binnen het CBS ziet u ook kansen voor zowel de laaggeschoolde als de hooggeschoolde medewerkers?	
	Ja in zijn algemeenheid laat ik het zo zeggen als ik het even los knip van de doelgroep, in zijn algemeenheid zie je binnen het CBS dat er merendeel hoogopgeleide medewerkers werken en dat zal niet anders worden dus in zijn algemeenheid zal het toch gaan om medewerkers op vele functies binnen het CBS, zal ik het zo zeggen hoger opgeleid zijn, hbo, hbo+, academisch opgeleid zijn. Ik moet wel zeggen op de afdeling waar ik werk daar zijn de eisen wat minder hoog, daar volstaat een mbo-niveau.
Oké dus mbo-mogelijkheden zijn er ook. Binnen uw team.	
	Ja die zijn er wel op meerdere plekken. Bij veldwerk volstaat ook een MBO-niveau.
En als u dan zou kijkt naar uw team, hoe is daar de sociale acceptatie? Wordt iedereen maakt niet uit welke achtergrond, etniciteit of belemmering allemaal opgenomen? Of bied dat ook nog weerstand?	
	Uhm ja ik zit daar pas een half jaar ongeveer maar ik heb daar niet meegemaakt dat er weerstand ontstaat ten aanzien van etniciteit of religie of al dan niet gehandicapt zijn. Dat zou ik ook onacceptabel vinden moet ik zeggen. Ik heb ook niet meegemaakt dat dat een rol speelt binnen het team.
Hmhm oké dus ook niet toen de kandidaat van Randstad binnen is gekomen?	

	Die medewerker heeft geen ander ontvangst gehad dan een medewerker die de beperking dan niet heeft.
Oké dat is fijn! En vanuit het topmanagement, heeft u daarvan al iets gehoord over de Participatiewet?	
	Ik heb eerder al eens, ik weet niet of het via mailing geweest is of hoe de informatie verspreid is geworden maar wel gehoord dat de wet van toepassing is op het CBS en dat het doel wat nagestreefd wordt moeilijk haalbaar is. Dat is wat ik gehoord heb van buiten de afdeling waar ik zelf werk.
Denkt u dat het een invloed heeft, want op dit moment is er nog geen duidelijke beslissing gemaakt over op welke manier er invulling wordt gegeven aan de Participatiewet, zou dat voor u iets betekenen om daar meer actie op te ondernemen?	
	Het zou in mijn denkwijze niks veranderen wat ik eerder al zei, in feite heb ik geen wetgeving nodig ik bedoel iedere kandidaat die zich aandient die de competenties heeft of die al dan niet beperkingen heeft krijgt bij mij een kans. Ik denk niet dat als het meer gepropageerd zou worden vanuit een directie dat dat voor mij iets zou veranderen, nee ik denk het niet. Het wordt natuurlijk iets anders als je een doel gesteld zou krijgen. Als ze tegen mij zouden zeggen van je moet van het team moet je 10 medewerkers aannemen in het kader van de participatiewet, dan zou ik daar in de werving meer rekening mee moeten houden.
Ja als u dan kijkt want het zouden er eigenlijk 49 moeten zijn, en het zijn er maar 2, hoe denkt u dat CBS daar iets in kan doen om het aantal hoger te maken?	
	Ik zou me kunnen voorstellen, het is een voorbeeld, we hebben daar waar ik nu zit een redelijk vaste populatie met medewerkers maar ik zou me kunnen voorstellen dat wanneer ik voor de flexibele schil werf dat je zou kunnen aangeven dat het uitzendbureau zich richt op een specifieke doelgroep. Bijvoorbeeld de doelgroep met een beperking.
Dus daarin ook misschien wat hulp zoeken bij andere instanties?	
	Ja in dit geval is dat dus een wervingsbureau, een uitzendbureau. Maar als ik er nu zo over praat zou ik me ook kunnen voorstellen dat het CBS wat meer in hun werving richt op de betreffende doelgroep.
Dus echt werven gericht op die doelgroep?	

	Ja of misschien expliciet aan te geven in zo'n vacature, ik weet niet precies hoe je dat zou moeten verwoorden maar iets van aandacht geven aan het feit dat ze even goed welkom zijn. In de vacatureteksten zou je het iets kunnen benadrukken op een gepaste manier denk ik.
Ja en als u kijkt naar de financiën hé, er is best wel wat mogelijk voor mensen die onder de doelgroep vallen zoals bijvoorbeeld loonkostensubsidie of een no-riskpolis	
	Ja, ja.
Uhm vind u dat dat binnen het CBS centraal geregeld moet worden, dat er een potje moet zijn voor deze medewerkers of dat dat per afdeling of per team bekostigt zou moeten worden?	
	Dat vind ik een wat lastigere vraag. *Stilte*. Ja dat ligt er een beetje aan wat het CBS zich ten doel stelt. Stel je zou meer gaan afdwingen van een manager die een x aantal medewerkers in zijn team moet hebben met een beperking dan zou je ook wel meer zeggenschap over het budget willen hebben dan zou het misschien ook wel uit een of andere pot moeten komen. Maar dan zou ik wel zelf die pot willen hebben.
Hmhm.	
	Dus op het moment dat het ten doel gesteld wordt dat er een x aantal mensen met een beperking in dienst moeten worden genomen dan is het ook wel handig dat als die middelen er zijn dat je ook zelf over de middelen kunt beschikken.
Dus eigenlijk als ik het goed begrijp mochten ze echt een doelstelling gaan maken van je moet zoveel medewerkers uit de doelgroep plaatsen dan is het ook nodig dat de financiële middelen worden aangereikt en erin worden gefaciliteerd om dit te kunnen waarmaken?	
	Ja, ja. En volgens mij was dat je vraag, dat ze ook decentraal beschikbaar zijn. Kijk als ik een target krijg opgelegd dan wil ik ook de middelen hebben om dat target te realiseren. Dan zou ik de voorkeur geven om dat decentraal te doen.
Nu is het zo dat deze participatiemedewerkers ook wat meer begeleiding en ondersteuning nodig hebben, ziet u daar problemen bij in uw team om deze begeleiding of ondersteuning te kunnen bieden?	
	De mogelijkheid is er natuurlijk het ligt alleen aan de mate waarin dat nodig is. Ik denk dat het in zo'n situatie altijd maatwerk is dat je dat moeilijk op voorhand aan kunt geven. Ik denk dat dat altijd om maatwerk vraagt dat je dat per situatie moet bekijken. Hoe competent is

	iemand, wat kan iemand wel of niet, hoeveel ondersteuning is er nodig.
Maar de vaardigheden binnen het team zijn wel aanwezig om zo iemand te kunnen begeleiden?	
	Ja dat ligt er een beetje aan op welk vlak die begeleiding dan nodig is. Kun je eens een voorbeeld noemen?
Ja bijvoorbeeld binnen het CBS zijn er nu twee medewerkers bij de een verloopt het goed bij de andere iets moeizamer uhm daar is ook best wel wat begeleiding in nodig geweest en dan kan er eventueel ook gekozen worden voor een externe jobcoach, dat brengt geen extra kosten mee en die kent de kandidaat die kan in zo'n begintraject wellicht een grote rol spelen om een medewerker te helpen. Het gaat er natuurlijk wel om dat als er een functie beschikbaar is en er worden zo'n kandidaten geworven, dat mochten ze hier komen werken dat er wel genoeg begeleiding en ondersteuning en de tijd is om zo iemand te kunnen helpen.	
	Maar als je dit zo schetst denk ik dat het met name gaat om begeleiding die meer op het mentale vlak ligt. Meer op gedrag.
Ja over structuur, afspraken, werkprocessen.	
	Ja, ja op die manier.
En of u dan denkt of het beter zou zijn wanneer het iemand vanuit de organisatie doet of dat er een externe jobcoach wordt gekozen?	
	Ik zou altijd proberen dat eerst intern goed in het spoor te krijgen. Ja. Kijk bij gewone medewerkers is dat soms ook nodig dat ze extra gecoacht worden om het verwachte gedrag te laten zien dus ik zou altijd in eerste instantie bij iemand met een beperking proberen dat ook zelf voor elkaar te krijgen. Als het heel complex is of heel veel tijd vraagt dan wordt het misschien nodig om een extern iemand daarvoor te vragen.
Dus in eerste instantie kijken hoe het binnen de organisatie zelf gedaan kan worden?	
	Ja of we dat zelf kunnen regelen.
En eventueel daarna hulp van een externe jobcoach?	
	Ja als het niet nodig is niet maar als je zegt het lukt ons niet omdat het te complex is, je hebt een specialisme daarbij nodig dan kan ik me daarbij voorstellen dat je beroep doet op een expert.
En die misschien ook al meer over de kandidaat weet.	
	Ja misschien ook dat.
Uhm dus dat zijn de financiële instrumenten die gehanteerd kunnen worden zoals een externe jobcoach, loonkostensubsidie en een no-riskpolis. U geeft dan als ik het goed begrijp aan	

dat als er een doel gesteld wordt dat u dan ook de middelen wilt krijgen.	
	Ja als ik het doel gesteld krijg dan vind ik het ook logisch dat ik de middelen daarvoor beschikbaar krijg.
En dat dat dan volgens u het beste decentraal...	
	Dan zou het decentraal moeten zijn, ja.
En daarbij geeft u ook aan dat het maatwerk is om per kandidaat te kijken hoe iemand begeleid en ondersteunt moet worden, uhm en dat u in eerste instantie de voorkeur zou geven aan een interne coach en eventueel later wanneer het nodig is ook nog hulp van een externe.	
	Ja ik zou altijd eerst kijken, kunnen we dat zelf in het spoor krijgen dat lijkt me ook voor de betreffende persoon prettig. En dat die niet in eerste instantie althans niet anders behandeld wordt dan een medewerker die de beperking niet heeft.
Ja dus dat er dezelfde procedure...	
	Ja aanpak of procedure gehanteerd wordt. Maar wat ik al zei soms heb je onvoldoende expertise in huis om dat goed te kunnen doen ja dan moet je een beroep doen op een derde.
Ja oké helder. Als u kijkt binnen uw afdeling, mocht het doel bijvoorbeeld nu gesteld worden, u moet er twee plaatsen, dan heeft u daar een functie voor in gedachte?	
	Ja in zoverre wij hebben geen vacatures op dit moment tenzij het voor de flexibele schil is want daar zit meer beweging in maar er zijn wel functies waar je iemand met een beperking zou kunnen inzetten.
En dan gaat het om bestaande functies, die hoeven niet gecreëerd te worden?	
	Ja wat ik net zeg, we hebben recentelijk iemand aangenomen met een beperking en diegene doet het werk heel goed.
Gewoon op een functie die reguliere werknemers ook vervullen?	
	Ja is net zo goed werkzaam als ieder ander.
Want als u dan kijkt naar CBS-breed waar het over het algemeen gaat over hoogopgeleide functies, uhm ziet u daar eventueel kansen om daar iets te veranderen waardoor een participatiemedewerker ook in zo'n team te werk kan worden gesteld?	
	Bedoel je dan hoe je dat zou kunnen stimuleren?
Ja of hoe er plekken gecreëerd kunnen worden?	
	Ja ik denk dat het meer een kwestie van mindset is denk ik. Het maakt toch niet uit of iemand al dan geen beperking heeft mits die geschikt is, de competenties heeft om het werk te kunnen doen.

Want er is ook een mogelijkheid tot jobcarving. Zegt dat begrip u iets?	
	Nee dat moet je me even toelichten.
Dan wordt er gekeken naar een bepaalde functie bijvoorbeeld van een hoogopgeleide en dan worden er kleine taakjes in weggehaald en daar wordt dan een nieuwe functie van gecreëerd wellicht ook voor iemand die een wat lager opleidingsniveau heeft. Ziet u daar mogelijkheden in?	
	Ik denk wel dat het mogelijk is maar ik zie het nog niet zo snel gebeuren.
Waarom niet?	
	Ik weet niet of het CBS er rijp voor is om dat te doen om een functie wat uit te kleden om ze geschikt te maken voor iemand met een beperking maar dat wil niet zeggen dat het niet mogelijk is, ik denk wel dat het mogelijk is. Of rijp misschien is bewustzijn een beter woord.
Ja oké. Maar binnen uw afdeling zou dat sowieso niet nodig zijn of zijn daar ook kansen om een functie te creëren?	
	Om zo'n functie te carven zeg maar?
Ja.	
	Dat wordt lastig denk ik. *Stilte*. Ik denk dat dat lastig is bij de aard van het werk. We hebben wel een aantal functies die meer in de ondersteunende sfeer zitten, daar zou je dat misschien kunnen overwegen. In zijn algemeenheid niet denk ik omdat het heel specifiek werk is maar misschien in de ondersteunende functies zou je misschien kunnen onderzoeken.
Oké. En als u kijkt naar de rol van HR, wat denkt u dan dat zij moeten doen om dit te kunnen laten slagen? Kunt u daarin nog iets gebruiken qua facilitering?	
	Nee persoonlijk als je dat zo vraagt niet nee.
Ook niet misschien op het gebied van informatievoorziening?	
	Ja ik weet van het bestaan van de wet en ik weet nu alweer iets meer omdat ik met jou gesproken heb hierover maar ik denk dat meer informatie de mogelijkheden denk ik niet gaat vergroten, dat verwacht ik niet.
Maar zou HR daar wel een trekkersrol in moeten nemen?	
	Ik denk CBS in zijn algemeenheid wel om het meer onder de aandacht te brengen en wat ik al een paar keer gezegd heb om die mindset wat te veranderen. En er misschien voor moeten zorgen dat we wat pro-actiever in onze wervingscampagnes ons richten op de doelgroep

	met een beperking. Dat zou ik me wel kunnen voorstellen.
Want welke mindset is er dan nu volgens u?	
	Ik denk dat men niet bewust, ik moet voorzichtig zijn want dat denk ik, dat wil niet zeggen dat dat de waarheid is maar ik denk dat we vaak niet of onvoldoende bewust zijn van het feit dat er genoeg mensen zijn met een beperking maar die wel capabel zijn om vele functies in te kunnen vullen.
En om die mindset te veranderen is er meer aandacht nodig voor het onderwerp?	
	Ja dat zou centraal gedaan kunnen worden bijvoorbeeld van HR uit. Jouw interviews die helpen daar al bij, dat is al iets.
Ja om het wat meer aandacht te geven.	
	Ja dat is al iets denk ik want als jij met mij praat dan werkt dat ook weer op mijn bewustzijn dat ik denk waarom doen we dat niet actiever, waarom zijn we daar wat gelaten in wat ik zeg voor mij is er geen beperking als er iemand solliciteert maar ik ben er ook niet in proactieve zin mee bezig.
Dus dat is die mindset die misschien door de hele organisatie nog een beetje veranderd zou kunnen worden?	
	Ja, ja. Er zijn mensen met een beperking die wel hun kwaliteiten hebben en laten we die net zo goed een kans geven.
En werkt u alleen op locatie Heerlen of ook in Den Haag?	
	Ik werk alleen in Heerlen.
Dus over het verschil tussen de locaties kunt u niks zeggen?	
	Nee ik heb altijd een Heerlen gewerkt dus daar kan ik niks over zeggen.
Oké uhm in principe waren dat de onderwerpen die ik graag wilde bespreken, ik weet niet of u nog iets wilt aanvullen of iets waarvan u zegt dit is nog een kans of een belemmering om rekening mee te houden?	
	Nee niet dat er direct iets bij mij komt bovendien.
Ja het is een interessant onderwerp maar ook een moeilijk onderwerp.	
	Er valt me toch nog iets in misschien kan het CBS zich best profileren als goed werkgever door juist naar buiten te treden als werkgever open te staan voor mensen met een beperking. Door het extra te belichten zou je je kunnen tonen als goed werkgever.
Ja dat zal ik nog meenemen! Zou het daarbij ook helpen om ervaringen van anderen te horen?	
	Ik denk dat dat altijd goed is ja.

En misschien ook van kandidaten zelf?	
	Ook dat misschien dat laatste wat je zegt zou heel positief kunnen werken.
Als er geen aanvullingen meer zijn dan wil ik u bedanken voor uw tijd.	
	Nee ik heb geen aanvullingen meer. Succes met je onderzoek.

Interviewer:	Respondent 7:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Je mag wel tutoyeren hoor. Maar verder heb ik geen vragen.
Oké. Hoe lang ben je al werkzaam binnen het CBS?	
	Ruim 16 jaar.
En ook altijd als manager?	
	Uhm nee de eerste jaren niet maar volgens mij nu een jaar of 12/13.
En altijd van hetzelfde team of ook andere teams?	
	Nee ook gewisseld.
En momenteel, aan hoeveel mensen geef je leiding?	
	14 mensen.
Oké en in hoeverre ben je bekend met de Participatiewet?	
	Met de term wel en in het maatschappelijk leven ook wat meer maar ik weet niet in hoeverre wat daar hierzo onder valt.
Oké ja het is zo dat de Participatiewet ervoor wil zorgen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek krijgen in de reguliere arbeidsmarkt. Dan gaat het ook om mensen met een arbeidsbeperking. Daaraan vast, hangt de Wet Banenafpraak. In die wet staat dat er voor de marktsector en de overheidssector een bepaald aantal banen gerealiseerd moet worden. Voor de marktsector 100.000 en voor de overheidssector 25.000. Voor het CBS concreet betekent dat in 2018 dat er 49,6 banen gerealiseerd moeten worden en op dit moment zijn er twee mensen in dienst die onder de doelgroep vallen. Het kan zo zijn dat als de overheidssector het te realiseren aantal dit jaar niet haalt dat er dan een quotumheffing wordt ingelast waarbij er per overheidsinstelling wordt gekeken of er aan het quotum voldaan is, mocht	

dat niet zo zijn wordt er per niet ingevulde werkplek een boete opgelegd.	
	Oké.
Ja dus dat is een beetje de context. Is het onderwerp binnen jouw team al ter sprake gekomen?	
	Nee. Ik heb ook in die zin een beetje een afwijkend team mijn team wordt helemaal gefinancierd. Dus dat betekent ook dat ik geen vaste formatieplekken heb en ik werf dus voor wat ik nodig heb qua opdrachten en als het een tijdje minder is, er gaat iemand weg, dan vul ik die plek niet meer in. Dus het is heel flexibel mijn formatie.
Hmhm geen vaste formatieplek zegt u.	
	Ja dat betekent dus ook ik werk met universitair geschoolde onderzoekers.
Dus een hoogopgeleid team.	
	Ja.
Oké en vanuit het CBS zelf of vanuit het management, merk je daar iets van de Participatiewet?	
	Nee, eigenlijk ook niks van gehoord.
Nee, dus ook vanuit het topmanagement nog geen informatie daarover.	
	Nee.
En als je vanuit je eigen mening kijkt, wat vind je dan van deze wet?	
	Het is jammer dat het er moet zijn eigenlijk hé. Dat het gedwongen wordt of kennelijk dus nodig is maar dat het er is vind ik wel goed sowieso. Ik ken toevallig wel iemand die volgens mij hier via de Participatiewet werkt. Ik vind het alleen maar goed dat diegene aan het werk is.
Oké en in hoeverre vind je dat het CBS daaraan mee zou moeten werken?	
	Uhm ja zeker wel. We hebben een maatschappelijke functie, die mag best breder zijn dan alleen cijfers leveren.
En wat zou daarin voor jou bijdrage om daar meer duidelijkheid over te krijgen?	
	Hoe bedoel je dat?
Dat het hier binnen het CBS gaat worden uitgedragen?	
	Nou ja uitgedragen of uitgevoerd meer denk ik. Uhm nou ja ik wist er niet van ik denk ook dat dat dan komt dat mijn leidinggevende dan denkt nou dat is niet zo relevant voor onze afdeling dus die neemt dat dan niet mee dat is ook zo denk ik tenzij ik er wat te kortzichtig over denk, dat zou kunnen. Uhm maar goed ik ga ervanuit juist hierin dat het gaat om mensen die dus moeilijk aan werk kunnen komen om een bepaalde reden nou ja dat zijn meestal niet de

	mensen die werk kunnen doen dat bij mij gebeurt. Onderzoeken op een heel hoogwaardig niveau. Dus uhm ja dat zal de reden zijn dat ik er nog weinig van gehoord heb. Ik vind wel dat we als CBS daar wel een soort verplichting in hebben net als elke organisatie.
Ja ik hoor je zeggen dat het binnen jouw team waarschijnlijk geen plekken zijn of gecreëerd kunnen worden voor deze doelgroep, klopt dat?	
	Ja nou ja zoals ik al zei misschien is dat wel te kortzichtig gedacht. Het kan natuurlijk best als iemand autistisch is en moeilijk kan integreren of aan een baan kan komen, die juist wel bepaalde zaken heel goed zou kunnen doen. Dus misschien is het daarom juist te kortzichtig gedacht.
Oké er vallen onder de doelgroep verschillende soorten beperkingen eigenlijk dus het zijn niet alleen maar laagopgeleide bijvoorbeeld ook hoogopgeleide maar die moeilijker terecht komen op de arbeidsmarkt. Als je kijkt naar jouw team zou daar dan wel de sociale acceptatie zijn om zo iemand te kunnen opnemen?	
	Ja.
Volmondig ja?	
	Volmondig ja.
Oké. En CBS breed?	
	Ja dat denk ik wel. Kijk, autisme komt al vrij veel voor binnen het CBS maar het blijft allemaal een beetje onder de oppervlakte. Ik heb er al eens voor gepleit hier bij HR ook, ik weet dat ze dat bij Shell hebben, een soort clubje voor mensen met autisme ofzo. Het is toch ook en zeker ook voor managers ja je moet er wel op een bepaalde manier mee om gaan je moet leren. Je moet weten wat er in zo'n persoon omgaat, hoe ze denken en dan zou het juist goed zijn als dat wat explicieter gemaakt wordt dus als ook daarover gesproken wordt. En omdat er al best veel mensen met autisme zijn bij het CBS.
Hmhm. Zijn er dan ook nog kennis en vaardigheden die nog verworven zouden moeten worden binnen jouw team?	
	Nou ja kennis over bijvoorbeeld autisme maar ook hoe je ermee om moet gaan.
Dus als ik het goed begrijp wat meer kennis over de beperking?	
	Ja over de beperking, dat is wat breder getrokken ja.
En hoe ermee om te gaan?	
	Ja.
Hmhm. Vind je wel dat er binnen het CBS een inclusief werkklimaat is, dat betekent dat het	

niet uitmaakt welke achtergrond, etniciteit of beperking iemand heeft hij of zijn kan terecht binnen het CBS?	
	Uhm als ik kijk naar mijn afdeling en naar mijn sector dan zeg ik ja en daarbuiten kan ik het moeilijk beoordelen. We hebben mensen van verschillende achtergronden.
Oké. En is het voor jou als manager nog nodig om, als de doelgroep wordt aangenomen binnen jouw team om extra vaardigheden te verwerven? Of is dat hetzelfde als voor het team geld?	
	Ja hetzelfde.
Oké. Uhm voor de Participatiewet zijn er ook financiële instrumenten mogelijk zoals bijvoorbeeld een no-riskpolis, dat als de medewerker ziek wordt dat het wordt doorbetaald zodat de werkgever hier niet voor hoeft op te draaien of een loonkostensubsidie waarbij het loon eventueel aangevuld kan worden als diegene een uitkering ontvangt. In hoeverre speelt dat een rol denk je als je iemand moet gaan aannemen?	
	Nou ik denk eerder dat het een rol speelt om te zien wat de kans is dat iemand uitvalt. Dat is natuurlijk gewoon heel lastig. We werken met vrij snelle doorlooptijd projecten met een harde deadline en dan is het belangrijker dat ik zeker weet dat het op tijd klaar is dan dat ik een vergoeding krijg als iemand uitvalt. Met een vergoeding kan je niet zo heel veel meer dan alleen maar de vergoeding incasseren. Geld doet geen werk. Dus dat zou voor mij een belangrijker element zijn en dat kun je niet met maatregelen opvangen.
Oké en als je dan kijkt hé, mocht er toch zo'n mogelijkheid zijn voor zo'n kandidaat om binnen jouw team aan het werk gesteld te worden, zou er dan wel genoeg begeleiding en ondersteuning bij nodig zijn of wordt dat lastig?	
	Ja dat is lastig. Zeker ook om wat ik zei we moeten onszelf terugverdienen dus dat betekent ook als ik iemand moet laten begeleiden kost dat veel tijd dan kost me dat ook uren.
Ja en als je dan CBS breed kijkt zou je dan wel een idee hebben waar deze doelgroep wat beter zou passen, binnen wat voor afdeling?	
	Uhm ja dat kan op heel veel afdelingen en ook op mijn afdeling hoor er is helemaal niet gezegd dat iemand zo een verhoogde kans op uitval heeft en het ligt er ook maar aan wat de handicap is ofzo en het gaat veel meer inderdaad of de wil er is vanuit het management of vanuit de groep.
Dus de wil die moet er zijn?	

	Ja, ja.
En wat kan die wil volgens jou vergroten?	
	Misschien wel gewoon kennis maken met zo iemand. Ik denk dat het vaak ook iets is nou ja dat er veel beren op de weg gezien worden en het is natuurlijk lekker anoniem dan is het alleen maar lastig. Als je dan kennis maakt met iemand en je ziet dat het een mens is en ook gewoon leuk en ik denk dat dat gewoon helpt.
Oké. En als je dan kijkt hé als er de mogelijkheid is om zo'n kandidaat te plaatsen, zou je dan eerst gaan voor een functie en daar kandidaten bij te zoeken of eerst kandidaten zoeken en daar een functie bij zoeken of creëren?	
	Dan zou ik gewoon kandidaten zoeken.
Eerst de kandidaten.	
	Ja.
Want er is ook een mogelijkheid om functies te gaan creëren, zie je daar mogelijkheden voor binnen jouw afdeling?	
	Stilte nou ja we creëren regelmatig functies als het gewoon nodig is. Het is niet zo dat dat heel geforceerd zou moeten of hoeven.
Dus er is wel mogelijkheid om een functie aan te kunnen passen?	
	Ja.
Hmhm en welke rol vind je dat HR daarin moet hebben?	
	Ik denk dat HR in ieder geval een rol kan hebben in de begeleiding van hoe ga je met zo iemand om en dat geldt dan richting management maar ook richting het team.
Hmhm oké. En hoe belangrijk is het denk je om hier binnen het CBS de Participatiewet meer in beweging te krijgen, wat is daarbij nodig?	
	Belangrijk is het in ieder geval. Als er pas twee zijn en er zijn er 49 nodig en we hebben nog maar 6 weken, dan lijkt het me heel belangrijk. En wat daarvoor nodig is, ik denk veel meer aandacht ervoor. Uhm misschien is het wel een keer ter sprake gekomen maar dan ebt het weg en dan hoor je er niks meer van. Je kan denken oh dat is niet voor mij geldig ofzo maar ik denk dus dat er veel meer aandacht voor nodig is. Individuele gesprekken van kom eens kijken wat we allemaal hebben in zo'n database maar ook de succesverhalen laten zien en ik denk ook vooral laten zien dat het ook op een ander niveau kan dan bijvoorbeeld de postkamer.
Ja.	
	Ik denk dat dat heel belangrijk is. Waarschijnlijk is dat het beeld op dit moment wel en nou ja dan

	hoef je er dus niks mee als je op een inhoudelijke afdeling zit.
Ja dus als ik het goed begrijp wat meer aandacht, zorgen voor bijvoorbeeld individuele gesprekken om mensen te laten zien wat er in de databank zit, succesverhalen de rondte laten doen en niet alleen kijken naar de laagopgeleide maar misschien ook de managers wat meer op de hoogte brengen dat er ook andere medewerkers onder de doelgroep vallen, klopt dat zo?	
	Ja.
Oké. En de grootste belemmeringen denk je?	
	Ik denk dat het een grote belemmering is dat het dus erg onbekend is, uhm maar ook wel dat ik denk dat er heel veel mensen zijn die niet weten hoe ze ermee om moeten gaan. Dat ze bang zijn voor bepaalde zaken dus ik denk dat dat een grote belemmering is.
Dus als ik het goed begrijp de onbekendheid van het onderwerp, het niet weten hoe ermee om te moeten gaan,	
	Ja en dat er teveel gedacht wordt in bedreigingen en niet in kansen.
Ja. Dus er zal volgens jou eerder aan deze belemmeringen worden gedacht dan aan wat er wel mogelijk is?	
	Ja.
Oké. Ja als je dan kijkt naar het soort beperking van zo iemand, maakt het dan iets uit of het gaat om een medewerker met een lichamelijke of psychische beperking?	
	Uhm ja ik denk het wel. Uhm ik denk dat een lichamelijke beperking in die zin wat makkelijker te overkomen is denk ik daar kun je wat makkelijker gewoon dingen voor regelen of wat dan ook. Uhm bij een psychische beperking hangt het er erg van af wat voor beperking het is. Het moet natuurlijk niet de sfeer op een afdeling gaan bepalen. Dat is wel erg belangrijk.
Ja.	
	Als iedereen daar heel erg rekening mee moet gaan houden, ja dan komt dat de afdeling niet ten goede.
Dus als ik het goed begrijp zou iemand met een lichamelijke beperking misschien iets makkelijker te plaatsen zijn en afhankelijk van de psychische beperking zou er gekeken moeten worden wat de beperking precies inhoud, klopt dat?	
	Ja. Je hebt natuurlijk een heel scala aan beperkingen, lichamelijk, psychisch en daar zit heel veel nuance in, verschillen. Dat verschilt dus van geval tot geval.

Ja, als je dan nog even kijkt naar de begeleiding hé van zo'n participatiemedewerker, er is ook een mogelijkheid om gebruik te maken van een externe jobcoach die daarin kan ondersteunen, zou jij de voorkeur geven aan iemand intern of met behulp van een externe jobcoach?	
	Intern.
En waarom?	
	Omdat zo iemand de organisatie kent en die weet wat de cultuur is, daar zou ik echt de voorkeur aan geven.
En dan eventueel wel nog een externe erbij?	
	Ja wellicht wel.
Zo'n externe jobcoach zit al langer gekoppeld aan de medewerker, weet zijn geschiedenis en achtergrond.	
	Ja dat kan ook behulpzaam zijn.
Dus je sluit niet uit dat dat eventueel ook een optie zou kunnen zijn?	
	Ja.
Oké. Het is ook mogelijk om voor zo'n kandidaat een proefplaatsing te doen van 2 maanden, zou je dat sowieso bij elke medewerker aanraden of willen doen?	
	Ja dat zou ik wel doen ja. Het geldt namelijk ook van twee kanten hé.
Ja of de match er is.	
	Hmhm.
En wat betreft de financiën voor zo'n medewerker, vind je dat dat decentraal per afdeling geregeld zou moeten worden of dat er centraal een potje voor vrij gemaakt zou moeten worden?	
	Uhm ik vind wel centraal.
Waarom?	
	Uhm het is een opgave voor het CBS en kijk wat mij betreft is het ook in mijn geval ik moet mezelf terugverdienen dus ik weet ook niet of ik dan een volwaardige medewerker heb, dat zal moeten blijken dus daarom vind ik het wel belangrijk dat het in eerste instantie centraal gebeurd.
Oké. Mocht centraal niet kunnen en er wordt wel gezegd van er moeten twee medewerkers per divisie worden ingezet, zou dat dan wel nog steeds binnen jouw afdeling kunnen?	
	Ik heb geen vaste formatie dus dan zou ik er wel afspraken over willen maken.
Hmhm oké. Er is ook nog een mogelijkheid tot detacheren dus dat wij van CBS zouden zeggen wij betalen voor deze participatiemedewerker maar die stellen we ergens anders te werk. Dan telt de medewerker wel mee voor ons aantal. Wat vind je daarvan?	

	Ja dus dat je als het ware je verantwoordelijkheid verlegt. Uhm *stilte*. Ja het uiteindelijke doel is dat zo iemand aan het werk is en dat iemand het gevoel heeft volwaardig mee te tellen, daar gaat het om. En dan maakt het niet zoveel uit wat voor constructies daarachter zitten als het maar gebeurd. Ik denk dat het belangrijk is dat zo iemand een bepaalde mate van vastigheid heeft en hoe dat dan gebeurd, ja dat is wat minder belangrijk.
Oké duidelijk. Eigenlijk waren dat de onderwerpen die ik wilde bespreken. Mis je nog iets waarvan je zegt: dit moet je nog meenemen, hier kun je nog iets mee doen?	
	Nee ik denk dat het belangrijk is dat het wat meer bekendheid gaat krijgen, waar we het over gehad hebben en het is nu iets wat denk ik een keertje ergens besproken is en daarna verdwenen is en als zoiets niet continue de aandacht krijgt ja dan verdwijnt het gewoon weer heel snel. Dan verdwijnt ook het idee dat je er iets mee moet heel snel. Dus ik denk dat het vanuit de aanbod kant en dat zal dan vanuit HR meer komen wat meer actie nodig is zoals nu ook we praten natuurlijk redelijk abstract en uiteindelijk gaat het om het concreet toepassen. Er moet gewoon iemand komen en die moet geplaatst worden. Dus heel concreet. En ik kan nu bereid zijn om dat te doen maar als ik geen geschikte kandidaat vind dan doen we het niet. Of als blijkt dat in de eerste twee maanden de klik er niet is met de afdeling dan is het gewoon klaar. Dus het gaat uiteindelijk om concreet toepassen dus het moet allemaal gewoon concreet gemaakt worden en ik denk dat dat de grootste kans op succes biedt.
In hoeverre is daar een doelstelling van een aantal per divisie bij nodig?	
	Ja dat zou wel kunnen helpen want dat maakt het wel concreet. Je ziet dan ook hoe lager de verantwoordelijkheid ligt hoe meer je het gevoel hebt ook als manager dat je er iets mee moet. Dus als ze inderdaad zeggen binnen de divisie moeten er 10 geplaatst worden en je hebt 5 sectoren en elke sector moet dat gaan doen, ga er maar mee aan de slag, hier is Ayla van HR zij heeft een aantal mensen en ga maar eens even kijken wat zou kunnen passen. Dan maak je het heel concreet en dan denk ik dat er meer kans op succes is.
Oké duidelijk. Bedankt voor je tijd!	
	Ja graag gedaan. Succes nog met je onderzoek.

Interviewer:	Respondent 8:
Welkom, mijn naam is Ayla, ik loop stage op de HR-afdeling. Dit is mijn laatste jaar dus ik doe nu mijn afstudeeronderzoek en dat gaat over de Participatiewet. Daarbij ga ik een aantal managementleden bevragen naar de kansen en belemmeringen die zij zien om invulling te geven aan de Participatiewet binnen het CBS. Dit onderzoek zal worden opgenomen, dit is voor het transcriberen van de interviews later en het is allemaal vertrouwelijk. De transcripten zullen voor de organisatie niet worden opgenomen bij het onderzoeksrapport alleen voor de schoolopdracht is dit nodig. Het interview zal ongeveer 40 tot 60 minuten duren. Heeft u voorafgaand aan het interview vragen?	
	Nee nog niet.
Oké hoe lang bent u al werkzaam binnen het CBS?	
	17 jaar.
Oké en ook al 17 jaar manager?	
	Ja vanaf het eerste moment ja.
En hoeveel mensen vallen er onder uw leiding?	
	26 op dit moment.
In hoeverre bent u al bekend met de Participatiewet?	
	Ik ben er wel mee bekend. Ik neem deel aan het speedsparring en dat is wel een thema dat langs is gekomen. Ik denk wel dat ik daarin ten opzichte van vele andere managers wel een uitzondering in ben. Omdat het eigenlijk niet zo breed gecommuniceerd wordt. Ik hoor het eigenlijk meer vanuit mijn activiteiten dan dat ik dat vanuit de lijn hoor.
Oké en dat speedsparring wat houdt dat in?	
	Daar worden HR-thema's in besproken die CBS breed gelden en daar worden ervaringen uitgewisseld tussen verschillende divisies. Er wordt bijvoorbeeld over het P&O jaarplan gesproken wat de divisies verwachten van P&O en wat ze vinden van de belangen die P&O maakt.
En daarin is het onderwerp Participatiewet langs gekomen?	
	Ja en ook in mijn andere rol. Ik heb daar ook wel met de HR-adviseur over gesproken. Omdat ik al een paar jaar bezig ben met het thema is het bij mij wel bekend.
Oké.	
	Dat we daar in principe een rol te vervullen hebben als CBS maar dat we daar nog behoorlijk achterlopen.

Ja inderdaad dus even kort gezegd de Participatiewet moet dus zorgen voor meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking of die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Voor de overheid moeten het 25.000 banen zijn die moeten worden gerealiseerd. Voor het CBS betekent dat in 2018 ongeveer 49 banen waarvan er nu 2 vervuld zijn.	
	Ja.
En we zitten nu bijna in 2019 dus het wordt lastig om nu nog aan dat aantal te komen. Is er binnen uw team of uw divisie ook al gesproken over de Participatiewet?	
	Niet dat ik weet. In ieder geval niet met mij laat ik het zo zeggen. In het managementteam waar ik in zit hebben we het er niet over gehad en of het in het DT besproken is dat weet ik niet, daar heb ik geen zicht op. Het kan natuurlijk zo zijn dat er vanuit de HR-adviseur wel eens wat besproken is dat weet ik niet.
Oké en als u dan kijkt naar de Participatiewet, wat zou dit concreet betekenen voor uw team?	
	Uhm ja dat vind ik heel moeilijk in te schatten. Over wat voor mensen heb je het dan eigenlijk, zijn dat mensen die wel gewoon kunnen meedraaien in het productieproces of zijn dat mensen waar je echt aangepaste werkzaamheden voor moet maken.
Dus de doelgroep is ook nog een beetje onbekend?	
	Ja voor mij is het nog steeds niet helemaal helder wat zijn dat voor mensen? Zijn dat mensen met een fysieke beperking maar die bijvoorbeeld wel een Hbo of Wo opleiding hebben afgerond of gaat het echt over mensen met beperkingen waar je aangepast werk voor moet hebben? Voor mij is dat nog niet helemaal helder omdat ik er ook nog niet veel over heb nagedacht of over gediscussieerd heb.
Oké. Nou de Participatiewet heeft dus eigenlijk de Wet werk en bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en de Wajong samengevoegd. De wet Banenafpraak geldt voor de mensen die daar onder vallen. Het is heel uiteenlopend van mensen met een fysieke beperking tot mensen met een psychische beperking. Er zit van alles tussen zowel hoog- als laagopgeleiden. Het is wel een brede uiteenlopende doelgroep. Naar welke doelgroep neigt u dan als u kijkt naar uw team?	
	Als ik kijk naar mijn team kunnen eigenlijk alleen maar mensen die een hbo of wo opleiding hebben aansluiten. Gewoon door de aard van de werkzaamheden. Het is allemaal statistisch werk

	dan wordt het lastig als mensen niet een bepaald niveau meenemen. We hebben wat dat betreft geen werkzaamheden op mbo of nog lager niveau. Dat hebben we niet. Hbo is eigenlijk wel het minste wat je nodig hebt.
Hmhm oké. En daar zou eventueel wel gekeken kunnen worden naar een kandidaat die onder de doelgroep valt?	
	Ja zeker waarom niet. Ik vraag me soms zelf wel af of we toch niet stiekem al bepaalde mensen die er nu al zitten of die er niet al onder vallen. Ik denk dat we best wel wat personen met autisme in dienst hebben, onbewust bijvoorbeeld.
Ja.	
	Ja en mensen met een fysieke beperking, waarom niet. Als ze gewoon een opleiding kunnen afronden waarom zouden ze dan niet kunnen werken. Het is alleen dat je bepaalde aanpassingen moet doen denk ik aan de werkplek en dergelijke.
En daar zouden wel de mogelijkheden voor besproken kunnen worden?	
	Ja.
Daar voorziet u geen problemen?	
	Nee.
Oké want als u kijkt vanuit uw eigen perspectief, niet als zijnde medewerker van het CBS of iets dergelijks, hoe denkt u dan over deze wet?	
	Uhm ik denk wel dat het goed is dat daar initiatieven voor worden genomen om deze mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen. Waar ik wel een beetje bang voor ben is dat het doorschiet door gewoon aantallen op te leggen. Ik denk ja 49 voor het CBS ja ik heb ook geen beeld ervan hoeveel hoger opgeleide er in zo'n situatie zitten maar ja bij het CBS zijn er maar op beperkte plaatsen plekken voor mbo'ers bijvoorbeeld of mensen die echt gewoon beperkt inzetbaar zijn. Ja dan vind ik 49 best wel een heel hoog aantal. Ik ben altijd een beetje bang dat bepaalde wetgeving doorschiet. Net zoals je sowieso de Participatiewet, het afgelopen jaar ook steeds duidelijker geprofileerd wordt vanuit gemeentes en dergelijke. Ik vind het altijd jammer dat het meteen wordt doorgeschoten met targets. Ik denk je moet ook echt kijken naar de organisatie zelf en wat is daarin mogelijk. Misschien zouden er hier, ik denk het niet, maar 60 mensen kunnen werken en ergens anders maar plek voor 5 realistisch gezien. Wel jammer dat het dan echt zo met targets wordt doorgeschoten.

Hmhm. Dus kort samengevat geeft u eigenlijk aan dat de doelgroep op dit moment nog vrij onbekend is. Binnen uw team gaat het ook vooral om iemand die een hbo of wo opleiding moet hebben genoten. Dat er ook niet veel werkzaamheden of eigenlijk geen werkzaamheden zijn op lager niveau en dat u eventueel ook wel mogelijkheden ziet voor iemand met een fysieke beperking, om daar aanpassingen voor te doen. Klopt dat zo?	
	Ja.
Uhm daarnaast vindt u het zelf goed dat er initiatieven worden genomen met deze wet om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen maar dat u het lastig vindt omdat het voor het CBS vooral gaat om hoger opgeleide functies en dat u een beetje bang bent voor het doorschieten in verband met de targets die eraan vast zitten.	
	Ja dat klopt. Want als je gewoon kijkt wat wij de afgelopen jaren aan vacatures hebben gesteld, dat is eigenlijk alleen maar hbo en wo-niveau. Ik denk dat er ook best wel werkzaamheden op mbo-niveau zijn, in mijn vorige team waren die er zeker wel maar het zijn er gewoon niet meer zoveel. Van de doelgroep valt er dan denk ik een deel af door de aard van de werkzaamheden die we hier uitvoeren.
Ja en als u dan kijkt naar binnen het CBS, in hoeverre moet u dan plaatsen creëren, voelt u druk vanuit de organisatie?	
	Op dit moment nog niet. Ik denk wel dat die gaat komen maar ik denk dat het dan zo zal zijn dat gewoon elke divisie een bepaald percentage krijgt toegewezen. Dat dat dan de insteek zal zijn. Dan ga je het gewoon echt creëren.
Hmhm en denkt u dat dat helpt bij het invullen van de Participatiewet?	
	Uhm om een sense of urgency te krijgen bij het CBS zul je het zo moeten doorvoeren maar ja iedereen wil natuurlijk gewoon de beste medewerker op de plek hebben en dan heb je toch altijd een bepaalde voorkeur voor iemand die geen beperking heeft. Je wilt natuurlijk een zo optimaal team krijgen dus ik denk wel dat er toch een bepaalde verdeelsleutel over de divisies om een target te halen effectiever zou zijn. In ieder geval om voorschot te maken want op dit moment weet ik niet of er een sectorteam of een divisie echt bezig is met het invullen van die plekken, geen flauw idee.
Uhm dus als ik het goed begrijp voelt u op dit moment nog geen druk vanuit de organisatie?	
	Nee voel ik niet.

Maar dat u wel denkt dat elke divisie een bepaald aantal moet gaan halen en dat het belangrijk is om urgentie te gaan creëren en dat met een verdeelsleutel wel effectiever zou worden ingevuld. Heb ik dat zo goed?	
	Ja. Ik denk dat als we het echt als een gezamenlijk probleem zien dat er dan ook echt iets gebeurd. Nu voelt niemand het nog als een probleem.
En in hoeverre is een beslissing van bovenaf daar dan belangrijk bij? Is het belangrijk dat het wordt uitgedragen?	
	Ja. Ik denk dat elke manager gewoon bezig is om zijn eigen toko draaiende te houden. Het is niet onze dagdagelijkse business. Als je het van bovenaf krijgt opgedragen zo van ja nu zorgen jullie maar dat er 1 plek vrij gemaakt wordt voor iemand uit de doelgroep dan ga je ermee aan de slag maar ik denk dat het niet vanzelf gaat komen, het gaat niet vanzelf vliegen. Daar geloof ik niet in.
Nee oké. En als u kijkt naar uw team, hoe is daar de sociale acceptatie?	
	Uhm ik denk dat die wel groot is als iemand gewoon een goede bijdrage kan leveren.
Dus alle achtergronden, etniciteit, dat maakt niet uit? Dat wordt gewoon geaccepteerd?	
	Nee dat maakt niet uit. Ik denk dat ze gewoon worden opgenomen. Ik heb natuurlijk weinig ervaringscijfers.
En als u dan kijkt naar iemand uit de doelgroep die in het team zou komen, zou dit voor weerstand kunnen zorgen?	
	Ik zou het niet verwachten maar je weet nooit waar het vandaan komt ik denk dat daar wel mensen zijn die openstaan voor andere mensen. We hebben wel wat nieuwe mensen gekregen in het team de afgelopen maanden en eigenlijk wordt iedereen heel goed ontvangen. Ik zou niet weten waarom het in een ander geval niet zo zijn mits die persoon gewoon ook voldoende kwaliteiten meebrengt die ook iets toevoegt. Het wordt een ander verhaal als je iemand moet bezighouden om zijn tijd om te krijgen, dat is weer een ander verhaal maar als iemand gewoon gekwalificeerd is maar op de een of andere manier een beperking heeft dan denk ik waarom niet. Ik denk niet dat het team daar problemen mee zou hebben.
Oké en CBS breed? Is er hier sprake van een inclusief werkklimaat?	
	Een inclusief werkklimaat? Dat moet je even toelichten.

Eigenlijk komt het overeen met sociale acceptatie, kan iedereen maakt niet uit welke achtergrond, etniciteit, beperking hier komen werken? Wordt dat geaccepteerd?	
	Ik denk van wel. Maar dat vind ik wel moeilijk om dat zo breed te beantwoorden. Ik zit ook maar op een klein stukje van het hele CBS.
Maar voor uw gevoel is er wel sprake van een open cultuur?	
	Ja ik vind wel dat we een open cultuur hebben, ik ervaar het als een open cultuur. Maar ja als je om je heen kijkt is het natuurlijk niet heel gemêleerd dat zie ik dan ook wel weer. Het zijn toch vooral mensen van Nederlandse oorsprong. Er zijn niet heel veel gekleurde mensen in dienst bijvoorbeeld maar dat ligt misschien ook wel aan de regio. Ik denk dat dat in Den Haag wel meer is.
Dat daar een verschil zit qua locatie?	
	Ja ik ben echt aan het denken, we hebben hier niet echt heel veel gekleurde mensen, vrij weinig toch. Maar ik vind het wel echt een open cultuur. Iedereen wordt wel geaccepteerd zoals die is, met open armen.
En dat er geen onderscheid gemaakt wordt?	
	Ik ervaar dat in ieder geval niet.
Oké. En voor u als manager, wat betekent de Participatiewet voor u als manager?	
	Ja dat ik er op termijn wel echt over moet nadenken als ik bijvoorbeeld een vacature heb.
En op wat voor manier zou u dat dan aanpakken, of willen aanpakken?	
	Uhm, ja eigenlijk toch wel een beetje hetzelfde als een normale vacature alleen dan eerst de voorkeur geven aan mensen uit de doelgroep als ik geacht word daar een bijdrage in te leveren. Maar ik denk dat je dan net zo goed een selectie moet doen en kijken of iemand past binnen het werk maar ook binnen het team, of dat matched.
En welke rol zou HR daarin moeten spelen?	
	Uhm ja ik denk vooral in de ondersteunende sfeer, waar moet je allemaal rekening mee houden. We weten natuurlijk niet waar we allemaal rekening mee moeten houden, afhankelijk van wat de problematiek is. Mensen zitten niet voor niks in een bepaalde doelgroep dus.
Wat zou er dan nodig zijn vanuit HR?	
	Uhm ja ik denk vooral advies. Over waar je aan moet denken ook bijvoorbeeld bij selectie van wat is belangrijk om van tevoren goed over na te denken.
Uhm en zouden er dan ook nog extra vaardigheden verworven moeten worden als	

manager zijnde of is dat in principe gewoon hetzelfde als bij een normale vacature?	
	Ik denk gewoon hetzelfde als bij een normale vacature.
Oké. Dus in principe geeft u aan dat de aanpak zou zijn zoals het bij een normale vacature ook zou gaan, waarbij HR een rol van ondersteunen/ advies geven zou moeten aannemen, vooral ook bij selectie van de kandidaten. Klopt dat?	
	Ja.
Oké. Er zijn ook nog financiële instrumenten die ingezet kunnen worden om invulling te geven aan de Participatiewet. In hoeverre spelen financiële instrumenten een rol bij uw besluitvorming om mensen aan te nemen?	
	Uhm ja in de basis natuurlijk altijd van mag je een vacature stellen of niet. Dat is eigenlijk wel al jaren een discussie, ook al heb je te veel werk dan is het nog maar de vraag of je iemand extra mag inhuren dus eigenlijk speelt dat wel altijd. Maar ik denk dat je meer doelt op een stuk subsidiering die je kunt krijgen.
Ja er is bijvoorbeeld loonkostensubsidie, of een no-riskpolis.	
	Hmhm.
Maakt dat het aantrekkelijker om iemand uit de doelgroep aan te nemen of maakt dat voor u in principe niks uit?	
	Uhm ik denk in de basis maakt het niks uit voor me. Ik ben me nu wel aan het bedenken of dat nog meer administratieve rompslomp geeft. Dat is natuurlijk wel een van de dingen waar je niet echt op zit te wachten.
Maar vind u dat ook een taak van HR?	
	Ja dat vind ik voor HR-services. Wij zijn wel verantwoordelijk voor de ziekmeldingen maar als je dat soort dingen ook nog allemaal erbij moet gaan doen dan wordt het wel heel veel.
Dus het moet ook niet te veel werk opleveren?	
	Ja ik vind dat het in principe net zoveel tijd moet kosten als een normale medewerker. Dat vind ik ook wel zo eerlijk. Elke medewerker verdient zijn aandacht. Ik moet natuurlijk niet extreem veel extra tijd kwijt zijn aan die medewerker. Dat zou niet heel fair zijn naar het hele team toe. Dat heb je toch wel dat je het ene jaar meer werk hebt aan de ene medewerker en het andere jaar de ander maar het moet natuurlijk niet uit balans raken.
Oké en denkt u dan dat een participatiemedewerker meer kost dan een normale medewerker?	
	Uhm *stilte* nou ja ik denk in de basis zul je wellicht wat meer ziekteverzuim hebben. Dat is

	natuurlijk mogelijk dus in die zin kost het dan wat meer. Misschien in prijs niet maar wel in hoeverre kun je je targets nakomen, in hoeverre heb je zekerheid over de capaciteit die je beschikbaar hebt. Ik kan me voorstellen dat je daar wellicht wat meer risico loopt. Financieel zal het allemaal wel prima afgedekt zijn maar je hebt toch ook afdelingstargets die je moet halen en het is vervelend als je niet 100 procent kunt uitgaan van een bepaalde beschikbaarheid dus wat dat betreft kost het wellicht wat meer. Dan moet je wat meer zorgen voor compensatie of beschikbare capaciteit in totaal.
Oké net hadden we het ook al even over het aanpassen van zo'n werkplek, bijvoorbeeld bij iemand met een fysieke beperking, daar zijn wel gewoon mogelijkheden voor?	
	Ja ik neem aan als je er hiervoor aan geeft, dat het CBS daar gewoon een potje voor reserveert.
Dus dat het centraal geregeld wordt?	
	Ja dat lijkt me wel het handigst. Ik vind het raar als je dat vanuit een sectorbudget moet doen. Ik denk wel dat je een stukje reserveringen moet doen ik kan me voorstellen dat mensen met een fysieke beperking wel echt allerlei aanpassingen nodig hebben die best duur zijn. Financiën is in elke sector, heb ik het gevoel, wel een ding. Ik denk dat je het centraal moet regelen. En waar het nodig is dat dat gewoon kan gebeuren. Maar ik neem aan dat dat ook een stukje onder het kopje subsidies vallen.
Ja er zijn eventueel mogelijkheden om bij aanpassingen van een werkplek vergoedingen te krijgen. En daarnaast is het ook mogelijk om een externe jobcoach te plaatsen, deze medewerker hebben over het algemeen wel wat meer begeleiding en ondersteuning nodig, in hoeverre is er ruimte om die begeleiding of ondersteuning te geven binnen uw team?	
	Ja die is er wel.
Werken jullie ook met stagiaires en trainees bijvoorbeeld?	
	Ik wel ik werk wel eens met stagiaires ja.
En daar is ook de ondersteuning goed geregeld?	
	Ja die moet je goed regelen anders moet je helemaal niet eraan beginnen.
Ja dat is wel belangrijk om dat van tevoren goed te regelen. Maar u voorziet daar geen belemmeringen in om die begeleiding en ondersteuning te bieden?	
	Nee.
Nu is het mogelijk om daar een interne coach voor aan te stellen, het is ook mogelijk om een externe coach in te schakelen. In hoeverre zou u	

daar gebruik van maken of denkt u dat dat intern beter geregeld kan worden?	
	Dat vind ik wel heel moeilijk te beoordelen die vraag. Ik kan me voorstellen als je er meerdere binnen het CBS hebt rondlopen dat het net zo handig is om intern een coach te hebben die zijn netwerk opzet binnen het CBS en de contacten onderhoud met de betreffende managers. Ik denk dat dat makkelijker is dan iemand van buitenaf.
Ja want de voordelen eigenlijk bij zo'n externe jobcoach is dat de coach al meer informatie weet over de kandidaat en zijn of haar achtergrond en beperking en hoe hiermee om te gaan. Dus wellicht kan het bij een inwerktraject wel handig zijn om zo'n externe jobcoach daarin mee te nemen.	
	Ja ja.
En dan kan de ondersteuning en begeleiding afgezwakt worden naar mate de kandidaat langer op de plek zit. Dus vanuit dat perspectief zou de manager daar misschien gebruik van kunnen maken.	
	Ja ik ben echt totaal niet bekend met die problematiek.
En in hoeverre zijn er al functies beschikbaar voor participatiemedewerkers binnen uw team?	
	Helemaal niet.
Zouden daar wel functies gecreëerd kunnen worden?	
	Uhm vanuit de huidige capaciteit niet. Ik heb al last van een overbezetting en dat zal ook nog wel een tijd duren voordat ik uit de overbezetting ben.
Ja mocht dat nu niet het geval zijn, die overbezetting, zou u dan wel kansen zien om mensen op zo'n plek te kunnen plaatsen?	
	Ja mits ze voldoen aan een bepaald basisniveau wat ze mee moeten brengen.
En dan zou het dus echt puur gaan om hbo of wo opgeleide werknemers?	
	Ja dan zouden er zeker wel mogelijkheden zijn.
Want als u bijvoorbeeld kijkt binnen het CBS, naar andere afdelingen, ziet u daar dan mogelijkheden eventueel?	
	Ja ik denk bijvoorbeeld een postkantoor dat leent zich prima. Daar kun je in ieder geval breder mensen iets bieden. Dat geldt ook voor ja, ja dat vind ik eigenlijk ook wel heel moeilijk. Ik denk dat er nog wel plekken te verzinnen zijn waar het gewoon wat makkelijker is om mensen in te zetten dan bij de statistische afdelingen. Bijvoorbeeld IT, ja weet ik eigenlijk niet.

Maar bij de statistische afdelingen wordt het lastiger om daar invulling aan te geven?	
	Ja maar dat is wellicht ook wel de onbekendheid met de doelgroep. Misschien valt dat ook wel reuze mee.
Oké. Uhm er kan bijvoorbeeld ook gebruik worden gemaakt van jobcarving, zegt dat begrip u iets?	
	Nee.
Dan is het zo dat er naar een bestaande functie gekeken wordt waarbij er een paar taken uit worden genomen zoals de iets simpelere taken bijvoorbeeld waar dan weer een functie van gecreëerd zou kunnen worden. Ziet u daar eventueel mogelijkheden voor?	
	Ik vind het binnen mijn team heel lastig want ik heb niet één proces maar ik heb op dit moment 12 verschillende processen en daar zitten deels maar 2 of 3 mensen op daar kun je niet echt simpelere taakjes uithalen. Vaak ben je bezig met het maken van statistiek en daar heb je toch een bepaald kennisniveau bij nodig. Het is makkelijker als je gewoon een proces hebt waar iedereen aan hetzelfde werkt bijvoorbeeld. In mijn oude team daar werkte de hele groep aan hetzelfde daar zou je bijvoorbeeld een stukje verwerking van e-mails, daar zou je best wel iets mee kunnen denk ik en dat heb je wellicht ook op andere plekken maar bij mij is het zo verspreid over al die verschillende processen dan wordt het gewoon heel lastig om daar iets uit te halen.
Ja dus wellicht wel in de vorm van emailverwerking of iets dergelijks.	
	Ja bijvoorbeeld. Ik denk bijvoorbeeld ook een stukje telefonische afhandeling.
Ja maar binnen uw team wordt dat wel lastig?	
	Ja het is allemaal verdeeld over verschillende processen.
Oké als u dan nog kijkt naar zo'n participatiemedewerker, maakt dat nog iets uit of het gaat om iemand met een lichamelijke of psychische beperking?	
	Nee uiteindelijk niet het moet natuurlijk niet extreem zijn maar ik denk dat deze mensen wel geschikt zijn voor de arbeidsmarkt. Als je een beetje weet wat de gebruiksaanwijzing erbij is dan denk ik dat je bij psychische problematiek net zo goed eruit kunt komen als bij iemand met een lichamelijke beperking.
Dus eigenlijk maakt het in principe niet uit als diegene gewoon past?	
	Ja en dat je ook de omstandigheden kunt creëren waarin een persoon kan functioneren. Bij een

	psychische beperking zijn er ook mensen bij die behoefte hebben aan een stukje rust, structuur, geen drukte om zich heen dat moet je dan ook maar net kunnen creëren in een open kantoor tuin principe.
Denkt u dat deze omgeving geschikt is voor zo'n kandidaat?	
	Voor sommige wel en voor sommige niet.
Zou daarin wel nog iets gedaan kunnen worden?	
	Ja het zou wel kunnen. Ik denk dat we best mensen hebben die in de doelgroep zitten doordat ze toevallig ooit bij het CBS terecht zijn gekomen en het geluk hebben dat ze hier nog steeds werken, maar ik heb ook weleens iemand gehad met een behoorlijk psychische problematiek en uiteindelijk met een stukje structuur, duidelijkheid en een kamer die afgesloten kan worden heb ik dat kunnen oplossen. Het kan zeker allemaal maar het kan niet op elke plek het ligt eraan op welke afdeling je zit.
Dus het is afhankelijk van de kandidaat?	
	Ja van de kandidaat en de problematiek.
Maar als ik het goed begrijp is er dus al gebleken dat er mogelijkheden zijn?	
	Ja er zijn zeker mogelijkheden. Ook voor mensen met een psychische beperking.
Oké ja dat waren de onderwerpen die ik wilde bespreken. Ik heb nog twee afsluitende vragen. Wat heeft u van het CBS nog nodig om invulling te kunnen geven aan deze wet?	
	Ik denk vooral gewoon toch een stuk sturing van wat willen we nu doen en wellicht moeten we dat gewoon eens als managementthema bespreken van ja we hebben een taakstelling te doen, hoe kunnen we daar invulling aan geven. Ik denk dat het ook heel goed zou zijn als er een projectgroep voor opgesteld zou worden bestaande uit HR, managers, iemand uit het DB die daar vanaf boven aangeeft wat er moet gebeuren. Ik denk dat je dan al een heel eind komt.
Dus als ik het goed begrijp vooral wat meer sturing vanuit de organisatie, meer duidelijkheid over hoe het aan te pakken en een besluit daarover te nemen en eventueel het inzetten van een projectgroep.	
	Ja ik denk dat dat heel goed zou zijn want ik denk dat er tot nu toe gewoon nog veel te weinig is gebeurd. Ik heb daar zelf denk ik begin volgend jaar al iets over gehoord of medio vorig jaar toen heb ik eens een keer een folder gekregen van iemand van HR over de Participatiewet. Sindsdien heb ik er vanuit de

	organisatie nog steeds weinig over gehoord. Het komt af en toe eens langs.
En ook daarvoor niet? Want de wet is al van kracht vanaf 2015.	
	Nou ik heb er in 2017 voor de eerste keer iets over gehoord, toen kreeg ik die folder en zouden wij ook een target krijgen of hebben dat week ik niet meer zeker en nu onlangs heb ik weer ervan gehoord bij het laatste speedsparring overleg. Dat ik dacht van oh goed het gaat nu toch actueler spelen. Maar voor de rest tussentijds heb ik er vrij weinig over gehoord.
Heeft u het idee dat het onderwerp leeft binnen het CBS?	
	Ik denk dat het binnen een heel beperkte groep leeft, heel beperkt.
En buiten de onderwerpen die we besproken hebben, zijn er eventueel nog aanvullingen die u wilt doen of kansen of belemmeringen die ik moet meenemen binnen mijn onderzoek?	
	Nee ik denk dat we alles wel hebben geraakt met de vragen die je gesteld hebt.
Dus als ik het goed begrijp is het belangrijkste de sturing, besluiten maken, het aanstellen van een projectgroep dat daar eventueel een kans zou kunnen liggen en mag ik het dan zo zeggen dat u denkt dat het misschien een beperking of een belemmering is dat er vooral hoogopgeleide medewerkers zitten binnen het CBS?	
	Ik denk dat daardoor de groep die je zou kunnen aannemen beperkter is. Er zullen ook best genoeg hoogopgeleide zijn met een beperking maar ik denk dat die vaker hun weg zelf naar de arbeidsmarkt vinden. Ik denk dat die vanuit hun intelligentie vaak al zelf toenadering tot de arbeidsmarkt vinden. Misschien is dat wel een heel verkeerd beeld van mij dat ik toch denk dat het vaker de lager opgeleide zijn die dan toch blijven hangen of mensen met een echte beperking die toch meer hulp nodig hebben.
Oké. Dat waren mijn vragen. Dan wil ik u bedanken voor uw tijd.	
	Graag gedaan, nog succes met je onderzoek.

Bijlage 7: Codeboom

1. Acceptatie binnen de organisatie

1.1. Bekendheid met de Participatiewet

Kansen:

- Ervaring met de doelgroep
- Rol van HR
- Informatievoorziening
- Storytelling
- Centraal aanspreekpunt

Belemmeringen:

- Onbekendheid binnen teams
- Bekend met wet op hoofdlijnen
- Weinig kennis van de doelgroep

1.2. Veranderbereidheid

Kansen:

- Intrinsieke motivatie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Draagvlak door topmanagement

Belemmering:

- Onderwerp leeft niet

1.3. Sociale acceptatie:

Kansen:

- Geen weerstand binnen teams
- Meer kansen locatie Heerlen
- Inclusief werkklimaat

Belemmeringen:

- Verwachtingen van de doelgroep
- Overload voor andere medewerkers

2. Financiële instrumenten

2.1. Begeleiding

Kansen:

- Mogelijkheden voor begeleiding
- Interne jobcoach
- Externe jobcoach
- Combinatie interne/- en externe jobcoach
- Training hoe om te gaan met doelgroep

Belemmeringen:

- Externe jobcoach geen insider
- Mogelijkheden voor begeleiding
- Span of control

2.2. Norisk-polis

Kans:

- Norisk-polis kunnen gebruiken

2.3. Financiering

Kansen:

- Centrale pot

Belemmeringen:

- Geen geld
- Extra belasting

3. Niet-financiële instrumenten

3.1. Jobcarving/ functiecreatie

Kansen:

- Creëren van functies
- Het carven van functies
- Bestaande functies
- Eerst kandidaten daarna passende functie
- Eerst een functie daarna passende kandidaten

Belemmeringen:

- Functiecreatie en jobcarving is lastig

3.2. Inzet werkgeversdiensten

Kansen:

- Goed contact met externe partijen

4. Opleidingsniveau en passende arbeid

4.1. Hoogopgeleiden/ laagopgeleiden

Kansen:

- Zowel hoog-/ als laagopgeleiden

Belemmeringen:

- Zowel hoog-/ als laagopgeleiden

4.2. Soort beperking

Kansen:

- Meer kennis over de beperking hebben
- Fysieke beperking
- Juiste match door meer kennis over beperking

Belemmeringen:

- Grotere kans op uitval
- Negatieve ervaring met de doelgroep
- Psychische beperking

4.3. Soort werk

Kansen:

- Administratief werk
- Facilitair werk
- Aangesloten werk
- Zinvol werk
- CBS-breed werk

Belemmeringen:

- Bij vacatures niet gedacht aan de doelgroep
- Steeds complexer werk

Bijlage 8: Vergelijking tussen theorie en praktijk

Deelvraag 1:

Theorie:

	Kansen	Belemmeringen
1. Acceptatie binnen de organisatie	- Sociale acceptatie - Commitment - Affiniteit met de doelgroep - Veranderbereidheid - Bewustwording over arbeidsbeperkte personen - Inzetten van DINAMO-model	- Negatieve houding tegenover arbeidsbeperkte werknemers - Onbekendheid met de doelgroep

Praktijk:

	Kansen	Belemmeringen
1. Acceptatie binnen de organisatie	- Bekend met Participatiewet door eigen ervaring - Meer informatievoorziening - Rol van HR - Storytelling - Centraal aanspreekpunt - Intrinsieke motivatie - Participatiewet draagt bij aan MVO - Draagvlak vanuit het topmanagement - Geen weerstand binnen teams - Meer kansen locatie Heerlen - Inclusief werkklimaat	- Bekendheid met Participatiewet alleen op hoofdlijnen - Onbekendheid over de Participatiewet binnen de teams - Weinig kennis van de doelgroep - Draagvlak in organisatie - Onderwerp leeft niet - Draagvlak vanuit het topmanagement - Verwachtingen van de doelgroep - Overload voor andere medewerkers

Deelvraag 2:

Theorie:

	Kansen	Belemmeringen
2. Opleidingsniveau & passende arbeid	- Duidelijk beeld van de capaciteiten van de arbeidsbeperkte personen - Fysieke beperking	- Complexere banen - Laagopgeleide functies zijn vaak uitbesteedt - Onderbenutting/ mismatch - Psychische beperking - Negatieve ervaringen met eerdere plaatsingen van arbeidsbeperkte personen

Praktijk:

	Kansen	Belemmeringen
2. Opleidingsniveau & passende arbeid	- Zowel hoog-/ als laagopgeleiden - Meer kennis over beperking - Fysieke beperking	- Zowel hoog-/ als laagopgeleiden - Grotere kans op uitval - Negatieve ervaring met de doelgroep

	- Juiste match door meer kennis over de beperking - Administratief werk - Facilitair werk - Aangescheiden werk - Zinnig werk - CBS-breed werk	- Psychische beperking - Bij vacatures niet gedacht aan doelgroep - Steeds complexer werk
--	--	---

Deelvraag 3:

Theorie:

	Kansen	Belemmeringen
3. Financiële instrumenten	- Financiële tegemoetkomingen - Compensatie voor lagere productiviteit - Externe jobcoach die verder van de organisatie af staat - Maximale facilitering door de organisatie	- Extra kosten voor aanvullende handelingen die verricht moeten worden - Werkgevers willen taken beschikbaar houden voor reguliere werknemers die uitvallen - Externe jobcoach zorgt voor een afstand tussen de arbeidsbeperkte persoon en het team - Financiële instrumenten alléén zijn niet voldoende om werkgevers over de streep te trekken - Geen goede begeleiding

Praktijk:

	Kansen	Belemmeringen
3. Financiële instrumenten	- Mogelijkheden begeleiding - Interne jobcoach - Externe jobcoach - Combinatie interne/- externe jobcoach - Training hoe om te gaan met doelgroep - Nulrisico-polis - Centrale pot	- Externe jobcoach is geen insider - Mogelijkheden begeleiding - Span of control - Geen geld - Extra belasting - Overbezetting binnen teams

Deelvraag 4:

Theorie:

	Kansen	Belemmeringen
4. Niet-financiële instrumenten	- Jobcarving om bestaande functies aan te passen of nieuwe functies te creëren - Inclusief functieontwerp richt zich op groepen - Inzetten van Inclusief Functieherontwerp methodiek - Reeds geplaatste arbeidsbeperkte personen, andere arbeidsbeperkte personen laten aandragen	- Jobcarving richt zich alleen op individuele functies - Werkgevers staan al onder druk i.v.m. concurrentie en globalisering - Simpele taken die reguliere medewerkers als rustgevend ervaren worden weggehaald - Kwaliteit van de arbeidsbeperkte personen

	- Detacheren biedt kansen	- Detacheren zorgt dat participatiemedewerkers in detachering blijven zitten
--	---------------------------	--

Praktijk:

	Kansen	Belemmeringen
4. Niet financiële instrumenten	- Creëren van functies - Het carven van functies - Bestaande functies - Eerst kandidaten daarna passende functie - Eerst een functie daarna passende kandidaten - Goed contact met externe partijen	- Functiecreatie & jobcarving lastig.