Realisten binnen de arbeidsmarkt

AFSTUDEERONDERZOEK OP WELKE WIJZE ORGANISATIE X MEER (DUURZAME) GARANTIEBANEN KAN CREËREN VOOR MENSEN MET EEN ARBEIDSBEPERKING, CONFORM DE WET BANENAFSPRAAK

Auteur: Jaimy Mulders

Organisatie: ORGANISATIE X

Datum: 14 augustus 2017

Versie: 2.0

Afstudeeronderzoek

De Wet banenafspraak binnen ORGANISATIE X

Een kwalitatief onderzoek op welke wijze ORGANISATIE X meer (duurzame) garantiebanen kan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, conform de Wet banenafspraak.

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	2.0
Auteur:	Jaimy Mulders
Studentnummer:	1083999
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Modulecode:	HRHt14-16
Begeleider:	Margôt Stolker
Organisatie:	ORGANISATIE X
Begeleider:	Respondent 1
Datum:	14 augustus 2017
Plaats:	Zoetermeer

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

Woord van dank 4

Managementsamenvatting 5

Definities 6

1. Inleiding 7
1.1 Situatieschets 8

2. Probleemformulering 10
2.1 Doelstellingen 10
2.2 Hoofdvraag en deelvragen 10
2.3 Doelgroep 11
2.4 Afbakening 11

3. **Juridisch kader** 13
3.1 Wet banenafspraak 13
3.2 Doelgroep Wet banenafspraak 13
3.3 Cijfers in beeld 15
3.4 Betrokken partijen 15
3.5 Ondersteuning voor de werkgever 15
3.6 Wetswijzigingen 16
3.7 Beantwoording deelvraag 17

4. Theoretisch kader 18
4.1 Functies creëren voor arbeidsbeperkten 18
4.2 Beweegredenen aanname arbeidsbeperkten 20
4,3 Integratie van arbeidsbeperkten 22
4.4 Begeleiding van arbeidsbeperkten op de werkvloer 22
4.5 Beantwoording deskresearch 23

5. Methodologie 25
5.1 Vooronderzoek 25
5.2 Theorievorming 25
5.3 Onderzoek 26
5.4 Onderzoeksbeoordeling 27

6. Resultaten 28
6.1 Hoe heeft de organisatie de Wet banenafspraak tot nu toe gerealiseerd? 28
6.2 Welke functies en taken binnen ORGANISATIE X zijn geschikt voor arbeidsbeperkten?* 28
6.3 In hoeverre zijn afdelingen binnen ORGANISATIE X bereid om een arbeidsbeperkte* in dienst te nemen? 29
6.4 Wat zijn de ervaringen van zowel de afdelingshoofden, interne begeleiders als arbeidsbeperkten* binnen ORGANISATIE X?* 30
6.5 Wat zijn de ervaringen met betrekking tot de Wet banenafspraak van andere, soortgelijke organisaties? 30
6.6 Overige uitkomsten 31

7. Conclusies 32
7.1 De Wet banenafspraak 32
7.2 Voorwaarden voor het behalen van de doelstellingen 32
7.3 Bereidheid 33
7.4 Duurzame functies creëren 33
7.5 Integratie 33

7.6 Begeleiding 33
7.7 Budget 34

8. Discussie 35
8.1 Manier van onderzoeken 35
8.2 Onderzoeksdoelgroep 35
8.3 Wetenschappelijk literatuur 35
8.4 Strategische personeelsplanning 35
8.5 Ontwikkelingen 35
8.6 Duurzaamheid van de wet 35
8.7 Urgentie van het onderzoek 36

9. Aanbevelingen en implementatie 37
9.1 Vormgeving binnen de organisatie/ concretisering met betrokkenen 39

10. Literatuurlijst 40

Bijlage 1 Organogram ORGANISATIE X Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage 2 Interne memo Wet banenafspraak Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage 3 Introductiebrief Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage 4 Topiclijst Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage 5 Analyseschema Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.1 Analyseschema afdelingshoofden en adviseurs (interne respondenten) **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
5.2 Analyseschema begeleiders **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
5.3 Analyseschema professionals **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
5.4 Analyseschema best practices **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Bijlage 6 Minder urgente aanbevelingen Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage 7 Logboek Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage 8 Beoordeling begeleider en opdrachtgever Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Woord van dank

Wellicht is de titel ‘Realisten binnen de arbeidsmarkt’ u als lezer inmiddels opgevallen. De afgelopen vier jaar ben ik, zowel privé als in mijn rol als HRM-student, meerdere keren gewezen op het feit dat helaas niet voor iedereen een leven vol gezondheid en vreugde is weggelegd. Niet iedereen heeft de mogelijkheid om een studie te volgen, dagelijks naar werk te gaan of onbezorgd in het leven te staan. Dit zijn helaas realistische situaties, waar sommige mensen in mijn ogen te weinig bij stil staan.

Maar hoe mooi is het, dat er een wet is gecreëerd zodat meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk kunnen bij reguliere werkgevers? Dat ook mensen met een ziekte of handicap ertoe kunnen doen? Deze mensen worden ook wel realisten genoemd, aangezien zij realistisch zijn in wat zij wél en niet kunnen (CNV Jongeren, 2017).

Dit bovenstaande is voor mij de aanleiding geweest om op zoek te gaan naar een organisatie waar ik mijn scriptie mocht schrijven over dit waardevolle onderwerp. Ik voel mij vereerd dat ORGANISATIE X mij deze kans heeft gegeven, waarvoor ik de organisatie hartelijk wil bedanken. Specifiek wil ik mijn begeleider, Respondent 1, ontzettend bedanken voor deze kans, haar eindeloze begrip, feedback en begeleiding. Daarnaast wil ik mijn kritische collega’s RESPONDENT 2 en RESPONDENT 3 Diemen bedanken voor alle hulp, feedback en tijd die zij voor mij hebben vrij gemaakt. Ten slotte wil ik alle collega’s bedanken die ieder op zijn of haar eigen manier een bijdrage hebben geleverd aan dit eindresultaat.

Ook buiten de organisatie hebben diverse personen mij geholpen om tot dit resultaat te komen. Mijn begeleider vanuit de opleiding, Margôt Stolker, die zorgde voor de lekkerste cappuccino uit Den Haag, maar waar ik uiteraard ook waardevolle feedback en steun van heb gekregen. Daarnaast zijn er een aantal personen binnen mijn privékring, die ik om uiteenlopende redenen heel dankbaar ben.

Ten slotte wens ik u als lezer heel veel leesplezier toe.

Jaimy Mulders,
6 juni 2017.

Managementsamenvatting

Per 1 april 2015 is de Wet banenafspraak ingegaan, onderdeel van het Sociaal Akkoord, en vastgelegd in de Participatiewet. Met behulp van de Wet banenafspraak wil de overheid dat meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk kunnen bij een reguliere werkgever. Concreet betekent dit dat werkgevers tot 2026 totaal 125.000 banen moeten creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Op het moment dat werkgevers niet zullen voldoen aan deze afspraak, bestaat er een mogelijkheid dat de Quotumwet in werking treedt. Dit houdt in dat werkgevers een quotumheffing van €5000,- per niet-ingevulde arbeidsplaats wordt opgelegd.

Op dit moment voldoet ORGANISATIE X aan de afspraken van de Wet banenafspraak, maar geven zij aan dat het (duurzaam) invullen van werkplekken moeilijk verloopt. De organisatie wil graag bijdragen aan een structurele en duurzame werkplek. Diverse signalen vanuit de organisatie over het moeilijk invullen van duurzame werkplekken voor arbeidsbeperkten, hebben geleid tot een onderzoek op welke wijze ORGANISATIE X meer (duurzame) banen kan creëren voor arbeidsbeperkten. De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

"Op welke wijze kan ORGANISATIE X meer (duurzame) garantiebanen creëren, conform de Wet banenafspraak?"

Om antwoord te kunnen verkrijgen op de hoofdvraag, zijn diverse (wetenschappelijke) theorieën bestudeerd. Deze theorieën gaan over het creëren van functies, bereidheid, integratie en de begeleiding van arbeidsbeperkten. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met afdelingshoofden, adviseurs, begeleiders, diverse professionals en andere, vergelijkbare organisaties die zich bezighouden met de Wet banenafspraak.

Het creëren van duurzame garantiebanen is niet gemakkelijk. Reguliere functies zijn bijna nooit geschikt voor arbeidsbeperkten. Diverse professionals en onderzoekers adviseren werkgevers om vacatures passend te maken aan de mogelijkheden van de kandidaat, zodat de kans op een duurzame match wordt vergroot.

Uit de theorie is gebleken dat het gebrek aan kennis en ervaring vaak tot vooroordelen leidt, die onjuist zijn (Hernandez, Keys & Balcazar, 2000). Door gebrek aan kennis hebben veel afdelingshoofden binnen ORGANISATIE X geen idee of er mogelijkheden zijn en wordt de eigen afdeling uitgesloten. Het is de vraag of afdelingshoofden het onderwerp daadwerkelijk wegschuiven door gebrek aan kennis of dat zij zich te weinig betrokken voelen bij het onderwerp. Op het moment dat het onderwerp meer leeft binnen de organisatie, zullen afdelingshoofden meer op de hoogte zijn van de wet, wordt de betrokkenheid vergroot en zullen afdelingshoofden meer bereid zijn om garantiebanen te creëren. Wel is het van belang dat meer mensen binnen de organisatie de verantwoordelijkheid nemen over het onderwerp. Op dit moment rust de verantwoordelijkheid op een klein aantal mensen die wel wat (willen) doen met het onderwerp.

Uit de interviews is gebleken dat bij het creëren van garantiebanen voldoende rekening wordt gehouden met de duurzame invulling van een functie. De medewerker krijgt diverse mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Naast het duurzaam behouden en ontwikkelen van de doelgroep, wordt ook gedacht aan de mate waarin de functies op zichzelf duurzaam zijn. ORGANISATIE X heeft op diverse manieren duurzame functies gecreëerd, namelijk door middel van de bedrijfsanalyse van het UWV, maar ook door middel van jobcarving en functiecreatie.

Bovenstaande conclusies hebben geleid tot drie urgente aanbevelingen voor de afdeling P&O. Deze aanbevelingen zijn:

1. Creëer een centraal budget voor garantiebanen
2. Investeer in structurele begeleiding voor arbeidsbeperkten en Harrie's
3. Vergroot de betrokkenheid binnen de gehele organisatie

Bovenstaande aanbevelingen zijn uitgebreid terug te lezen in hoofdstuk 9.

Definities

Arbeidsbeperkten: “(aankomende) werknemers die door ziekte of beperking een belemmering hebben bij het verkrijgen of verrichten van werk (Programmaraad, z.j. par. 9).

Diversiteitsbeleid: “Een omgeving waar alle werknemers gelijkwaardig zijn, maar er ruimte is voor verschillen” (Chan et al. 2010 p. 412).

Duurzame werkplek: Een werkplek waar de medewerker, met behoud van de gezondheid, betekenisvol en uitdagend werk verricht, dat ook is gericht op de toekomst (Blatter, Dorenbosch & Keijzer, 2014).

Garantiebanen: “Extra banen waarvoor de overheid en het bedrijfsleven zich met de inwerkingtreding van de Participatiewet garant stellen om mensen met een beperking meer kans te geven op de arbeidsmarkt” (Programmaraad, z.j. par. 74).

Inclusief ondernemen: “Vorm van ondernemerschap waarbij de werkgever werkgelegenheid biedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, rekening met hen houdt en het werk zo indeelt dat de werknemer zijn mogelijkheden zo optimaal mogelijk benut” (Programmaraad, z.j. par. 90).

Inclusieve arbeidsorganisatie: Een inclusieve arbeidsorganisatie is een organisatie die optimaal gebruikmaakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met arbeidsbeperkingen op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering (Nijhuis, 2011 p. 3).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: “MVO, duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet)” (Encyclo, 2017 par. 2).

1. Inleiding

Per 1 april 2015 is de Wet banenafspraak ingegaan, onderdeel van het Sociaal Akkoord, en vastgelegd in de Participatiewet. De banenafspraak houdt in dat werkgevers tot 2026 totaal 125.000 banen van 25,5 uur, ook wel garantiebanen genoemd, dienen te creëren voor mensen met een ziekte of handicap. De marktsector heeft afgesproken 100.000 banen te creëren, de overheid 25.000. Mochten werkgevers en de overheid niet aan deze afspraak voldoen, dan bestaat de mogelijkheid dat de Quotumwet in werking treedt. Dit houdt in dat werkgevers een quotumheffing van €5000,- per niet-ingevulde arbeidsplaats wordt opgelegd (Rijksoverheid, 2017).

Voor de inwerkingtreding van de Participatiewet, was de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) van kracht. Met behulp van deze wet waren de meeste arbeidsbeperkten werkzaam in een sociale werkvoorziening. Het werk voor mensen met een arbeidsbeperking werd gescheiden van de arbeidsmarkt. Inmiddels is vastgesteld dat het weghouden van mensen met een arbeidsbeperking van de reguliere samenleving ten koste gaat van de ontwikkeling van mensen met een arbeidsbeperking. De reguliere samenleving werd door de WSW vervreemd van mensen met een beperking en de kosten liepen zo hoog op, dat de overheid genoodzaakt werd om te bezuinigen (Van Engelen, Van Houten, Kuiper & Van Xanten, 2015).

Met deze bezuinigingen heeft de samenleving tot op heden te maken. Er wordt gesproken van een omgekeerde wereld, namelijk extramuralisatie. Een ander woord hiervoor is de vermaatschappelijking van de zorg (van Engelen et al., 2015). Dit houdt in dat de samenleving streeft naar een eigen, zinvol plekje voor iedereen binnen zijn eigen leefomgeving, met daarbij de benodigde ondersteuning (Stimulansz, 2013).

De Wet banenafspraak is hier een goed voorbeeld van. Er dienen meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking te worden gecreëerd, zodat ook deze doelgroep ertoe kan doen en een eerlijke kans binnen de arbeidsmarkt krijgt (Van Engelen et al., 2015). Arbeid levert diverse voordelen op voor de mens. Uit onderzoek is gebleken dat arbeid structuur geeft, sociale contacten oplevert, een eigen identiteit geeft en de vaardigheden vergroot (Jahoda, 1982).

Om te bepalen hoeveel extra banen werkgevers hebben gecreëerd vanaf de nulmeting, die is vastgesteld op 1 januari 2013, is er in 2015 een tussentijdse meting uitgevoerd. Uit deze meting is gebleken dat werkgevers tussen 2013 en 2015 voldoende garantiebanen hebben gecreëerd. In 2015 moesten werkgevers totaal 9.000 banen creëren voor mensen die binnen de Wet banenafspraak vallen (in het vervolg: arbeidsbeperkten). Dit doel is met meer dan 20.000 banen ruim behaald, wat betekent dat de Quotumwet voorlopig niet in werking zal treden. Mocht in de toekomst blijken dat de banen toch niet gerealiseerd zijn, kan het kabinet alsnog besluiten de Quotumwet in werking te laten treden (Rijksoverheid, 2017).

Inmiddels is de uitvoering van de Wet banenafspraak in volle gang en zijn er een aantal zaken die opvallen. Volgens Hans Spigt, banenambassadeur van de Wet banenafspraak, zijn de garantiebanen op dit moment niet duurzaam ingericht. Zo moet bijvoorbeeld de overheidssector bezuinigen, maar ook garantiebanen creëren. Daarnaast zijn meer dan 12.000 gerealiseerde banen detacheringsbanen, wat betekent dat werkgevers op elk moment het contract kunnen ontbinden (Spigt, 2017).

Eén van de organisaties die te maken heeft met bovenstaand probleem, is ORGANISATIE X. ORGANISATIE X wil jaarlijks circa 3 garantiebanen creëren, maar geeft aan dat het (duurzaam) invullen van werkplekken moeizaam verloopt. De organisatie wil graag bijdragen aan een structurele en duurzame werkplek, zodat ook arbeidsbeperkten kans hebben op een langdurige werkplek. Op dit moment worden garantiebanen gecreëerd om te voldoen aan de afspraken, maar zijn de banen vaak van tijdelijke duur. ORGANISATIE X ziet graag dat de banen een duurzaam karakter krijgen en medewerkers met een arbeidsbeperking net zoals reguliere medewerkers meedoen op de werkvloer, aldus Respondent 1, P&O adviseur binnen ORGANISATIE X (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

De organisatie voelt zich als overheidsinstelling verantwoordelijk om het juiste voorbeeld te geven. Deze verantwoordelijkheid wordt als extra groot ervaren, gezien het feit dat de verantwoordelijkheid van het begeleiden van deze doelgroep, ook binnen de gemeente valt. Namelijk binnen de afdeling Werk Zorg en Inkomen. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het begeleiden van arbeidsbeperkten naar een baan (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

Naast de gevoelde verantwoordelijkheid is de Wet banenafspraak tevens een wettelijke verplichting. Concreet betekent dit dat als werkgevers niet genoeg garantiebanen creëren voor arbeidsbeperkten, er een quotumheffing van €5000,- per niet-ingevulde arbeidsplaats wordt opgelegd (Rijksoverheid, 2017). ORGANISATIE X wil deze boete vermijden (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

Het bovenstaande heeft er voor ORGANISATIE X toe geleid om nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden van het creëren van duurzame functies voor arbeidsbeperkten.

1.1 Situatieschets

Om aan te geven waar het onderzoek zal plaats vinden, zal in onderstaand paragraaf de organisatie en huidige situatie worden beschreven.

1.1.1 De organisatie

ORGANISATIE X is een toekomstgerichte stad met bijna 125.000 inwoners. Dagelijks wordt gewerkt aan het beste resultaat voor de stad, zodat inwoners prettig kunnen wonen, leren, werken en recreëren. De organisatie bestaat uit circa 1.100 medewerkers, verdeeld over 13 verschillende afdelingen (Y. Zimmerman, persoonlijke communicatie, 24 februari 2017).

Binnen ORGANISATIE X is er aandacht voor medewerkers van alle leeftijden. Zij stellen dat meebewegen met nieuwe ontwikkelingen noodzakelijk is voor het behalen van succes voor de medewerker. Dit wordt gerealiseerd doordat medewerkers de mogelijkheid hebben tot het volgen van diverse interne leerprocessen, zoals opleidingen, trainingen en cursussen. Daarnaast worden er jaarlijks werkplekken gecreëerd voor leerlingen en stagiaires. Om in de toekomst de kwaliteit van de gemeente te behouden, streeft de organisatie naar het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit doen zij onder andere door voldoende ruimte en vrijheid te creëren voor vernieuwingen (ORGANISATIE X, 2014).

ORGANISATIE X voelt zich betrokken bij haar inwoners en medewerkers. Jaarlijks bieden zij gemiddeld 80 werkplekken aan leerlingen en stagiaires (ORGANISATIE X, 2016). Tevens hebben zij werkervaringsplekken gecreëerd voor mensen uit de bijstand, zodat deze doelgroep ervaring op kan doen en de kans op een baan wordt vergroot. De organisatie vindt het belangrijk deze plekken aan te bieden, zodat diverse doelgroepen zichzelf verder kunnen ontwikkelen. De organisatie verwacht dit ook van de opdrachtnemers die worden ingehuurd bij aanbestedingen en inkoop. Van deze opdrachtnemers wordt geëist dat zij investeren in maatschappelijke verantwoordelijkheid, door middel van social return on investment (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 20 maart 2017).

1.1.2 Externe omgeving

De huidige wereld is constant in beweging. Dit geldt ook voor ORGANISATIE X. Er dient rekening gehouden te worden met invloed vanuit de politiek en daarnaast dwingen externe ontwikkelingen de organisatie om constant mee te gaan met veranderingen. Dit zijn ontwikkelingen op onder andere het gebied van de arbeidsmarkt, automatisering en digitalisering, maar ook de economische crisis heeft invloed gehad op de organisatie. Door de economische crisis heeft ORGANISATIE X, net zoals andere overheidsorganisaties, de afgelopen jaren flink moeten bezuinigen. Deze bezuinigingen hebben plaatsgevonden op diverse budgetten, waardoor veel afdelingen formatieplaatsen hebben ingeleverd (ORGANISATIE X, 2014).

1.1.2.1 Banenkrimp

De afgelopen jaren zijn de gemeentelijke en provinciale overheden kleiner geworden, aldus PWdeGids (2015). Door onder andere de digitalisering en automatisering van werkprocessen en de groei van complexere taken, neemt het aantal hoogopgeleiden bij de overheid toe. Dit bovenstaande probleem erkent Respondent 1, P&O adviseur bij ORGANISATIE X. Binnen ORGANISATIE X ligt het opleidingsniveau hoger dan gemiddeld en veel uitvoerende diensten zijn uitbesteed. De organisatie focust zich op zijn kerntaken, waardoor de makkelijkere taken, zoals de schoonmaak, groenvoorziening en het beheer van de fietsenstallingen, zijn uitbesteed. Aangezien de doelgroep die onder de banenafspraak valt gemiddeld een laag opleidingsniveau heeft, ervaart de organisatie extra last bij het creëren van garantiebanen (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

Ook de economische crisis heeft invloed gehad op de banenkrimp. Door de economische crisis en het beleid van de Rijksoverheid, heeft ORGANISATIE X, net zoals andere overheidsorganisaties, de afgelopen jaren flink moeten bezuinigen. Deze bezuinigingen hebben plaatsgevonden op diverse budgetten, waardoor veel afdelingen formatieplaatsen hebben ingeleverd (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 20 maart 2017).

1.1.3 Hoe zorgt de organisatie dat alles wat moet gebeuren, daadwerkelijk gebeurt?

Binnen ORGANISATIE X staan de kernwaarden samenwerken, daadkracht en vertrouwen centraal. Medewerkers, inwoners en netwerkpartners werken dagelijks aan het beste resultaat voor de stad. Diverse afdelingen (zie bijlage 1 voor organogram) werken samen om de beste resultaten te realiseren. Deze afdelingen worden aangestuurd door het managementteam, waarin alle afdelingen zijn vertegenwoordigd. Op deze manier speelt ORGANISATIE X flexibel in op alle veranderingen waarmee de organisatie te maken krijgt (ORGANISATIE X, z.j.)

Elke afdeling binnen de organisatie heeft zijn eigen missie. De missie van de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) luidt bijvoorbeeld als volgt: “Wij maken een flexibele en zelfbewuste organisatie met de juiste mensen op de juiste plek. Onze medewerkers worden maximaal uitgenodigd hun kwaliteiten en talenten te ontdekken en optimaal in te zetten voor onze organisatie” (Afdeling Personeel en Organisatie, 2015, p. 1.).

1.1.4 Wat is de rol van de afdeling P&O in deze situatie?

De uitvoering van de Wet banenafspraak is neergelegd bij de afdeling P&O. Binnen deze afdeling houdt Respondent 1 zich onder andere en samen met drie collega’s bezig met het implementeren van de wet en het creëren van banen voor arbeidsbeperkten. In verband met de eerder vermelde problematiek die de organisatie hierbij ondervindt, heeft zij namens de organisatie opdracht gegeven tot het doen van dit onderzoek.

Bij de inwerkingtreding van de Wet banenafspraak is binnen de organisatie een projectgroep samengesteld door RESPONDENT 8 (beleidsadviseur P&O), RESPONDENT 2 (beleidsadviseur arbeidsvoorwaarden en rechtspositie), Respondent 1 (P&O Adviseur) en Hein Quist (senior beleidsadviseur WZI). Er is door het UWV een bedrijfsanalyse uitgevoerd binnen de gehele afdeling, om te kijken welke mogelijkheden er zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast zijn interne documenten door het centrale managementteam (zie bijlage 2) opgesteld wat de Participatiewet inhoudt voor ORGANISATIE X en op welke wijze zij dit gaan aanpakken (Bogaard, Harsveld, Respondent 1 & Quist, 2015).

Tabel 1 geeft inzicht hoeveel garantiebanen ORGANISATIE X per jaar dient te creëren, ten opzichte van het landelijke aantal van alle gemeenten bij elkaar. Tot nu toe is het gelukt om invulling te geven aan de doelstelling (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 20 maart 2017).

Tabel 1: *Overzicht van de banenafspraak voor gemeenten* en ORGANISATIE X. Overgenomen van RESPONDENT 8 et al. (2015).

Jaar	**2014 / 2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Totaal In 2023**
Gemeenten	532	620	620	443	443	443	443	443	443	4430
Organisatie X	4	3	3	3	3	3	2	2	2	25

RESPONDENT 8 et al. (2015) hebben in het interne document omtrent de Wet banenafspraak vastgesteld dat een voorwaarde voor succes de begeleiding op de werkplek is. Er is voorgesteld om interne werkbegeleiders een cursus aan te bieden en intervisiebijeenkomsten te organiseren, zodat ervaringen uitgewisseld kunnen worden. Op dit moment hebben de interne begeleiders contact met de jobcoaches. Het verschilt per afdeling en per arbeidsbeperkte op welke wijze de begeleiding wordt ingezet. Tot op heden is er nog geen andere begeleiding of intervisie georganiseerd (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

Het uitgangspunt van de uitvoering van de Wet banenafspraak is dat plaatsingen dienen te worden gerealiseerd binnen de formatie, aangezien het gaat om duurzame arbeid. Er zijn geen extra middelen beschikbaar gesteld, wat dus betekent dat de bekostiging binnen de huidige loonbudgetten

plaats dient te vinden (RESPONDENT 8 et al., 2015).

2. Probleemformulering

In onderstaand hoofdstuk zullen de doelstellingen van dit onderzoek worden beschreven. Daarnaast worden de centrale vraag en de bijbehorende deelvragen toegelicht, zodat de uiteindelijke doelstelling kan worden behaald. Tevens wordt de doelgroep van het onderzoek beschreven en zullen de kaders worden toegelicht.

2.1 Doelstellingen

Met behulp van dit onderzoek wordt onderzocht op welke wijze ORGANISATIE X meer (duurzame) garantiebanen kunnen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, die behoren tot de doelgroep van de Wet banenafspraak. Op deze wijze hoopt de organisatie een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van mensen met een arbeidsbeperking, een goed voorbeeld te zijn voor andere werkgevers en tevens in de toekomst boetes te vermijden van een eventuele Quotumwet.

2.1.1 Randvoorwaardelijke zaken P&O

De P&O-afdeling wil met behulp van dit onderzoek meer duurzame arbeidsplekken creëren, zodat de arbeidsplaatsen daadwerkelijk iets opleveren voor zowel de werkgever als de werknemer. Dit betekent dat de plaatsingen zo min mogelijk kosten met zich mee moeten brengen, zinvolle functies of taken gecreëerd dienen te worden en de medewerker een duurzame arbeidsplaats, met doorgroeimogelijkheden en zicht op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, wordt aangeboden.

2.2 Hoofdvraag en deelvragen

Om bovenstaande doelstellingen te kunnen behalen, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

"Op welke wijze kan ORGANISATIE X meer (duurzame) garantiebanen creëren, conform de Wet banenafspraak?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn onderstaande deelvragen opgesteld. Gezien het feit dat het onderwerp een juridisch karakter heeft, zal tevens een juridisch kader worden opgesteld.

Juridisch kader
1. Wat houdt de Wet banenafspraak in?

Deskresearch
2. Op welke wijze kunnen banen gecreëerd worden voor arbeidsbeperkten?*
3. Wat voor effect heeft het aannemen van arbeidsbeperkten* voor een organisatie?
4. Met welke factoren dient rekening te worden gehouden bij aanname van arbeidsbeperkten?*
5. Op welke wijze dient de begeleiding van een arbeidsbeperkte te worden ingezet?

Fieldresearch
6. Hoe heeft de organisatie de Wet banenafspraak tot nu toe gerealiseerd?
7. Welke functies en taken binnen ORGANISATIE X zijn geschikt voor arbeidsbeperkten?*
8. In hoeverre zijn afdelingen binnen ORGANISATIE X bereid om een arbeidsbeperkte* in dienst te nemen?
9. Wat zijn de ervaringen van zowel de afdelingshoofden, interne begeleiders als arbeidsbeperkten* binnen ORGANISATIE X?*
10. Wat zijn de ervaringen met betrekking tot de Wet banenafspraak van andere, soortgelijke organisaties?

***conform de Wet banenafspraak**

2.3 Doelgroep

Het onderzoek zal worden uitgevoerd voor ORGANISATIE X als werkgever. Afdelingshoofden van de volgende afdelingen zullen bij dit onderzoek worden betrokken:

- P&O-afdeling: aangezien binnen deze afdeling het beleid omtrent de Wet banenafspraak is opgesteld en de afdeling de verantwoordelijkheid draagt bij de uitvoering van dit beleid. Daarnaast is er binnen de afdeling zelf (nog) geen medewerker werkzaam met een arbeidsbeperking. Volgens de bedrijfsanalyse van het UWV zijn er diverse mogelijkheden.
- Afdeling Werk Zorg en Inkomen (WZI): binnen deze afdeling ligt de verantwoordelijkheid om medewerkers met een arbeidsbeperking te begeleiden naar een baan. Hier worden alle inwoners uit Organisatie X met een arbeidsbeperking geholpen, begeleid en gecoacht naar een geschikte baan. Doordat hier het begeleidingsproces plaatsvindt, kan uit deze afdeling informatie worden opgehaald. Daarnaast is binnen de afdeling één medewerker met een arbeidsbeperking werkzaam.
- Afvalinzameling: twee medewerkers met een arbeidsbeperking werkzaam.
- Vastgoed: geen ervaring binnen de afdeling met medewerkers die tot de Wet banenafspraak horen. Volgens de bedrijfsanalyse van het UWV zijn er diverse mogelijkheden.
- Publieksplein: één medewerker met een arbeidsbeperking werkzaam.

In verband met de korte duur van het onderzoek, is het niet mogelijk het onderzoek binnen de gehele organisatie plaats te laten vinden.

2.4 Afbakening

Praktisch

De data wordt verzameld van 13 februari 2017 tot 26 juli 2017. Het onderzoek wordt geschreven van 13 februari 2017 tot 14 augustus 2017.

Inhoudelijk

Het onderzoek gaat specifiek over het creëren van meer (duurzame) banen voor mensen die behoren tot de Wet banenafspraak. Dit in verband met het quotum dat de organisatie nastreeft.

Methodologisch

Het onderzoek zal uitgevoerd worden door middel van half gestructureerde interviews. Dit betekent dat vooraf een topiclijst wordt opgesteld met onderwerpen of vragen die besproken worden, maar de interviewer mag hiervan afwijken. Tijdens de interviews zal er ruimte zijn voor eigen inbreng van de respondent. Door deze manier van interviewen, heeft de interviewer mogelijkheid om door te vragen en komt meer gedetailleerde informatie aan het licht (Verhoeven, 2011).

De interviews zullen face-to-face worden afgenomen. Dit is een persoonlijke manier van interviewen, waardoor meer begrip en verbondenheid gecreëerd wordt (Verhoeven, 2011).

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, aangezien daarmee informatie kan worden achterhaald die nog onbekend is, zoals de beweegredenen van afdelingshoofden binnen de organisatie om wel/niet een arbeidsbeperkte aan te nemen (Verhoeven, 2011). Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre afdelingshoofden ORGANISATIE X als werkgever bereid vinden in het plaatsen van arbeidsbeperkten.

Het onderzoek wordt afgenomen binnen de afdelingen: Afvalinzameling, Publieksplein, Vastgoed, Werk Zorg en Inkomen en P&O. In verband met de korte duur van het onderzoek, is het niet mogelijk het onderzoek binnen de gehele organisatie plaats te laten vinden.

De huidige afdelingen zijn gekozen vanwege het feit dat afdelingen wel of geen ervaringen op hebben gedaan met de doelgroep van de Wet banenafspraak, het onderzoek vanuit diverse invalshoeken kan worden belicht. Daarnaast heeft het UWV binnen alle vijf afdelingen een bedrijfsanalyse uitgevoerd, waaruit is gebleken dat binnen alle afdelingen mogelijkheden zijn om banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, terwijl dit niet binnen alle afdelingen is gerealiseerd. Een goede reden om te onderzoeken wat de beweegredenen zijn om wel of geen banen te creëren, op welke wijze de banen tot stand zijn gekomen en wat de ervaringen zijn binnen de afdelingen die inmiddels wel banen hebben gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking.

Best practices
Gedurende het onderzoek zullen de best practices van externe organisaties worden onderzocht, zodat adviezen en ideeën uit andere organisaties zichtbaar worden. De eisen voor deze best practice organisaties zijn:

- Organisatie is vanaf 2016 (of eerder) bezig met het creëren van banen voor arbeidsbeperkten
- Organisatie dient een overheids- of gemeente-instelling te zijn met minimaal 1.000 medewerkers in dienst, waardoor de organisatie een vergelijkbare organisatie is als ORGANISATIE X

3. Juridisch kader

In onderstaand hoofdstuk zullen de juridische aspecten van dit onderzoek worden beschreven. De Wet banenafspraak, doelgroep en Quotumwet zullen onder andere worden toegelicht, zodat de eerste deelvraag kan worden beantwoord

3.1 Wet banenafspraak

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking gegaan, die de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) vervangt. Met behulp van de Participatiewet wil het kabinet dat meer mensen met een beperking aan het werk kunnen bij een reguliere werkgever (Rijksoverheid, 2017).

Zoals in de inleiding is aangegeven, is per 1 april 2015 de Wet banenafspraak ingegaan, dat onderdeel is van de Participatiewet. Het kabinet en sociale partners hebben afgesproken dat in 2026 totaal 125.000 extra banen gecreëerd dienen te worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Eén baan staat voor 25,5 uur per week. Het doel van de Wet banenafspraak is om meer mensen met een arbeidsbeperking te helpen aan een baan bij een reguliere werkgever. De voorkeur gaat uit naar een reguliere baan, het is niet nodig om het aantal Fte's uit te bereiden (Rijksoverheid, 2017).

Aangezien het gaat om het creëren van extra banen, heeft het UWV een nulmeting uitgevoerd met peildatum 1 januari 2013. Uit deze nulmeting is gebleken dat meer dan 71.000 arbeidsbeperkten werkzaam waren op 1 januari 2013. Totaal betekent dit dat in 2026, 196.000 (125.000 + 71.000) banen voor arbeidsbeperkten gerealiseerd moeten zijn (Rijksoverheid, 2017).

In tabel 2 wordt weergegeven hoeveel garantiebanen de overheid en marktsector cumulatief per jaar dienen te creëren, volgens de Wet banenafspraak.

Banen-afspraak	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	struc
Overheid	3.0	6.5	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Markt	6.0	14.0	23.0	31.0	40.0	50.0	60.0	70.0	80.0	90.0	100.0	100.0	100.0
Totaal	9.0	20.5	33.0	43.5	55	67.5	80.0	92.5	105.0	115.0	125.0	125.0	125.0

Figuur 2: *Cumulatief aantal garantiebanen voor de overheid, markt en het totaal* (x 1.000). Overgenomen van UWV (2017).

3.2 Doelgroep Wet banenafspraak

Niet iedereen met een arbeidsbeperking behoort tot de doelgroep van de banenafspraak. De personen die meetellen tot de Wet banenafspraak staan geregistreerd in het doelgroepregister, dat wordt beheerd door het UWV. Totaal zijn circa 238.000 mensen opgenomen in het doelgroepregister, die behoren tot de Wet banenafspraak. Werkgevers kunnen met behulp van het Burgerservicenummer van de medewerker of het loonheffingennummer, achterhalen of de persoon meetelt (UWV, 2016).

In het doelgroepregister staan (Rijksoverheid, 2017):

- <u>Personen die onder de Participatiewet vallen</u>
  Deze personen ontvangen een bijstandsuitkering en zijn door een beperking niet in staat om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen (Rijksoverheid, 2017).
- <u>Personen met een Wajong-indicatie die kunnen werken</u>
  Personen met een Wajong-indicatie hebben een blijvende arbeidsbeperking. Deze beperking is ontstaan voor het 18^{e} levensjaar of tijdens de studie. Het UWV begeleidt alle personen die onder de Wajong regeling vallen. Zij zullen tussen 2015 en 2018 alle dossiers van mensen met een Wajong uitkering opnieuw beoordelen om vast te stellen of zij (gedeeltelijk) kunnen werken. Mocht het UWV vaststellen dat personen met een Wajong niet in staat zijn om te werken dan worden deze personen verwijderd uit het doelgroepregister (UWV, z.j.).

  Vanaf 1 januari 2015 is de Wajong vervangen door de Participatiewet. Alleen personen die op jonge leeftijd een arbeidsbeperking hebben gekregen, waardoor zij niet in staat zijn om te werken, komen na 1 januari 2015 nog in aanmerking voor de Wajong (UWV, z.j.).

- Personen met een WSW-indicatie
  Personen met een WSW-indicatie kunnen door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden werken. Zij werken in of via een sociale werkvoorziening (UWV, z.j.).

  Per 1 januari 2015 kunnen geen mensen meer instromen in de WSW. Voor personen die voor 1 januari 2015 een vast WSW-dienstverband hadden, verandert niets. De overige personen met een WSW-indicatie vallen vanaf 1 januari 2015 onder de Participatiewet (UWV, z.j.).

- Personen met een WIW-baan of ID-baan
  Een WIW-baan staat voor de Wet inschakeling werkzoekenden. WIW-banen zijn tijdelijke banen bij gemeenten waar werkzoekenden met grote afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op kunnen doen. Een ID-baan staat voor besluit in- en doorstroombanen en zijn tijdelijke banen voor werkzoekenden met grote afstand tot de arbeidsmarkt, zodat zij werkervaring op doen bij reguliere werkgevers (werkgeverslijn, 2017).

  Personen met een WIW- of ID-baan ontvangen een bijstandsuitkering. Per januari 2004 kunnen geen mensen meer instromen (werkgeverslijn, 2017).

- (Oud) studenten van scholen van het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs die zich hebben aangemeld bij het UWV (UWV, z.j.).

- Personen die zonder jobcoach niet in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen

- Personen die zonder een voorziening niet in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen
  Vanaf 1 januari 2016 zijn deze personen in het doelgroepregister geplaatst. Deze personen tellen, in tegenstelling tot alle andere personen, niet mee onder de banenafspraak. Deze personen zullen wel meetellen op het moment dat de Quotumwet in werking treedt (Programmaraad, z.j.).

Op het moment dat wordt vastgesteld dat een persoon niet meer binnen de doelgroep behoort, zal diegene de volgende twee kalenderjaren in het doelgroepregister blijven staan en meetellen voor de banenafspraak. De verantwoordelijkheid voor de begeleiding van deze doelgroep, behalve de personen met een Wajong-indicatie, ligt bij de gemeente (Rijksoverheid, 2017).

3.2.1 Baan laten meetellen

Een baan telt mee voor de banenafspraak als een werkgever een persoon uit het doelgroepregister in dienst neemt of inleent. Op het moment dat een persoon op basis van een proefplaatsing werkzaam is, telt de persoon niet mee binnen de banenafspraak. Eén baan wordt geteld als een medewerker 25,5 uur per week werkt. Werkt de medewerker meer dan 25,5 uur per week, dan telt het aantal uren per evenredigheid mee (Rijksoverheid, 2017).

3.2.2 Quotumwet

Op het moment dat de landelijke banenafspraak niet wordt gehaald, zal de Quotumwet in werking treden. Werkgevers die meer dan 25 werknemers in dienst hebben, zullen moeten voldoen aan een quotum. Doen zij dit niet, dan wordt hen een boete opgelegd van €5000,- per niet ingevulde arbeidsplaats (Rijksoverheid, 2017).

3.1.1 Tussentijdse meting

Uit de eerste officiële tussentijdse meting is gebleken dat werkgevers tussen 2013 en 2015 voldoende banen hebben gecreëerd. In 2015 moesten werkgevers totaal 9.000 banen creëren voor arbeidsbeperkten. Dit doel is met meer dan 20.000 banen behaald. De quotumheffing zal voorlopig niet in werking treden. Jaarlijks zal door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (in het vervolg: Ministerie SZW) een meting worden uitgevoerd hoeveel garantiebanen jaarlijks zijn gerealiseerd. Mocht in de toekomst bij een volgende tussentijdse meting blijken dat de garantiebanen niet gerealiseerd zijn, kan het kabinet alsnog besluiten de Quotumwet in werking te laten treden (Rijksoverheid, 2017).

3.3 Cijfers in beeld

Tabel 3 geeft cijfermatig inzicht in het aantal personen die behoren tot het doelgroepregister, ten opzichte van de nulmeting op 1 januari 2013, de landelijke aantallen uit 2016, de regio Haaglanden (de regio waartoe ORGANISATIE X behoort) ten opzichte van de aantallen binnen ORGANISATIE X (UWV, 2017).

Tabel 3: *Cijfermatig inzicht Wet Banenafspraak.* Aangepast overgenomen van UWV (2017).

	Doelgroepregister	**Totaal banen 01-01-2013**	**Totaal banen 3e kwartaal 2016**	**Totaal extra banen t.o.v. 01-01-2013**
Nulmeting 01-01-2013)	247.739	70.046	-	-
Landelijk	238.276 (3e kwartaal 2016)	70.046	90.693	20.647
Regio Haaglanden	9.262 (3e kwartaal 2016)	1.861	2.197	336
ORGANISATIE X als werkgever	9 (1e kwartaal 2017)	Geen	7	9

3.4 Betrokken partijen

Bij de Wet Banenafspraak zijn diverse partijen betrokken, namelijk:

- Gemeenten, zij bemiddelen mensen die onder de Participatiewet vallen naar werk, voeren loonwaardemetingen uit en bieden voorzieningen aan voor werkgevers en werknemers.
- Het UWV, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen beheert het doelgroepregister, bemiddelen en herkeuren mensen met een Wajong-uitkering en bieden tevens voorzieningen voor werkgevers en werknemers.
- Regionale werkbedrijven, dit is een netwerkorganisatie waar het UWV en gemeenten samenwerken om de wet zo goed mogelijk uit te voeren (Programmaraad, z.j.).
- Werkgeversservicepunten, servicepunten vanuit de gemeenten die bemiddelen in banen voor zowel werkgevers als alle werkzoekenden (Werkgevers servicepunt Zuid-Holland Centraal, 2017).

3.5 Ondersteuning voor de werkgever

Zowel het UWV, als de gemeenten bieden diverse ondersteuning voor de werkgever, zodat het aantrekkelijker wordt voor werkgevers om een arbeidsbeperkte in dienst te nemen. De voorzieningen en subsidies die het UWV en gemeenten kunnen bieden, zijn onder andere (UWV, z.j.):

- <u>Begeleiding door een jobcoach</u>
  Een jobcoach zal zowel de werkgever als de werknemer begeleiden. De werknemer wordt ondersteund bij een sollicitatiegesprek en alledaagse problemen. De werkgever wordt geadviseerd op welke wijze hij/zij het beste met de medewerker om kan gaan.

- <u>Proefplaatsing</u>
  Met behulp van een proefplaatsing wordt gekeken of een medewerker geschikt is voor de functie. Een proefplaatsing vindt drie maanden plaats. Gedurende die drie maanden hoeft de werkgever geen loon te betalen, de werknemer behoudt zijn of haar uitkering. Na de proefplaatsing wordt besloten of de medewerker in dienst komt en wordt er een loonwaarde meting door het UWV of de gemeente uitgevoerd.

- <u>Loonkostensubsidie</u>
  Op het moment dat de medewerker tot het doelgroepregister behoort, betekent dit dat hij of zij niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kan verdienen. Er wordt vastgesteld hoeveel procent de medewerker arbeidsongeschikt is, door middel van een loonwaarde meting. Naar aanleiding van deze meting krijgt de werkgever een percentage gesubsidieerd. Bijvoorbeeld: naar aanleiding van een loonwaarde meting is vastgesteld dat de medewerker 30% arbeidsongeschikt is. De werkgever zal dan voor 30% gesubsidieerd worden.

  De loonkostensubsidie kan op de volgende drie verschillende manieren worden uitgekeerd (RESPONDENT 5, persoonlijke communicatie, 7 maart 2017):
  - Via de gemeente. Hiervan is in de meeste gevallen sprake;

- Via het UWV. Dit betreft de personen die onder de voormalige Wajong regeling vallen; of
- Via de DSW. Een werkleerbedrijf dat arbeidsbeperkten begeleidt. De werkgever ontvangt subsidie via de DSW als de medewerker door de DSW begeleid wordt.

- De no-riskpolis
  Op het moment dat een medewerker uit de doelgroep ziek uitvalt, zal dit voor de werkgever geen extra kosten met zich meebrengen. De werkgever zal met behulp van de no-riskpolis tegemoet worden gekomen in de loonkosten.

- Werkplekvoorzieningen
  Het is mogelijk dat een medewerker door zijn ziekte of handicap een voorziening nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Bijvoorbeeld een speciale stoel of een gehandicaptentoilet. Het UWV bemiddelt hierbij (UWV, z.j.).

- Bedrijfsadvies

Een adviseur van het UWV kan de organisatie adviseren bij het creëren van werkplekken voor arbeidsbeperkten (UWV, z.j.).

Naast bovenstaande voorzieningen, kan de werkgever ook beroep doen op onderstaande fiscale instrumenten (Rijksoverheid, 2017):

- Premiekorting banenafspraak
  Op het moment dat een werkgever een medewerker aanneemt die bij aanvang tot de doelgroep banenafspraak behoort, heeft de werkgever recht op een premiekorting arbeidsgehandicapte medewerker.

- Lage-inkomensvoordeel (LIV)
  Vanaf 1 januari 2017 kunnen werkgevers in aanmerking komen voor een lage-inkomensvoordeel (LIV). Zij kunnen hiervoor in aanmerking komen als zij medewerkers in dienst hebben die minimaal 100 en maximaal 125% van het wettelijk minimumloon voor een 23-jarige of ouder verdienen. Dit voordeel kan oplopen tot €2.000 euro per jaar. Via de regelhulp premiekortingen kan de werkgever nagaan of zij aanspraak kan maken op de regeling en hoe hoog het voordeel is (Rijksoverheid, 2017).

3.6 Wetswijzigingen

Naar aanleiding van diverse ervaringen vanuit de praktijk, is de Participatiewet op diverse vlakken vereenvoudigd. Jette Klijnsma, staatssecretaris van het ministerie SZW, hoopt hiermee de uitvoerbaarheid van de banenafspraak voor werkgevers te vergroten (Rijksoverheid, 2017).

3.6.1 Praktijkroute

Een vereenvoudiging van de Participatiewet is de praktijkroute. De praktijkroute is een andere wijze van beoordelen, zodat de doelgroep kan worden opgenomen in het doelgroepregister. De praktijkroute houdt in, dat het UWV deze persoon niet nogmaals hoeft te beoordelen door middel van een loonwaardemeting, als op de werkplek door de gemeente wordt vastgesteld dat een persoon niet in staat is om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen. De gemeente geeft deze beoordeling door aan het UWV, waardoor de persoon in het doelgroepregister wordt opgenomen, aldus binnen de Wet banenafspraak valt (Rijksoverheid, 2017).

3.6.2 Forfaitaire loonkostensubsidie

Een andere manier waarmee de Participatiewet per 1 januari 2017 is versoepeld, is de forfaitaire loonkostensubsidie. Deze subsidie houdt in dat werkgevers het eerste halfjaar standaard 50% loonkostensubsidie van het wettelijk minimumloon ontvangen. Na zes maanden wordt een loonwaardemeting uitgevoerd, waarop vervolgens de loonwaarde van de werknemer wordt vastgesteld. De forfaitaire loonkostensubsidie maakt het hiermee voor de werkgever makkelijker om een medewerker uit de doelgroep banenafspraak aan te nemen. Tevens kan na 6 maanden goed ingeschat worden wat de capaciteiten van de medewerker zijn (Rijksoverheid, 2017).

3.7 Beantwoording deelvraag

Voor de beantwoording van de vraag wat de Wet banenafspraak inhoudt, kan op basis van bovenstaande paragrafen geconcludeerd worden dat de overheid met behulp van deze wet meer banen voor arbeidsbeperkten wil realiseren. Het kabinet en sociale partners hebben afgesproken dat in 2026 totaal 125.000 extra banen gecreëerd dienen te worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Eén baan staat voor 25,5 uur per week.

Jaarlijks wordt gemeten of werkgevers voor- of achterlopen op de afspraak die in 2026 gerealiseerd dient te worden. In 2016 is gebleken dat er tot nu toe voldoende banen zijn gecreëerd. Op het moment dat de Wet banenafspraak niet wordt behaald of dat uit de tussentijdse meting blijkt dat werkgevers achterlopen, kan de Quotumwet in werking treden. Deze wet houdt in, dat alle werkgevers met meer dan 25 werknemers een bepaald percentage arbeidsbeperkten in dienst moeten nemen. Doen zij dit niet, dan zal de organisatie een boete van €5000,- per niet ingevulde arbeidsplaats ontvangen.

Alle mensen die meetellen tot de Wet banenafspraak staan genoteerd in het doelgroepregister, wat beheerd wordt door het UWV. Mensen die opgenomen zijn in het doelgroepregister hebben een arbeidsbeperking en zijn niet zelfstandig in staat om het wettelijk minimumloon te verdienen. Mocht vastgesteld worden dat een medewerker niet meer binnen het doelgroepregister behoort, zal de persoon de komende twee kalenderjaren nog meetellen voor de Wet banenafspraak. De verantwoordelijkheid voor het begeleiden van arbeidsbeperkten, behalve de Wajong, ligt bij de gemeente. Het UWV bemiddelt mensen met een Wajong. Zowel het UWV als gemeenten bieden diverse ondersteuningen voor de werkgever aan. Denk hierbij aan een proefplaatsing, loonkostensubsidie, no-riskpolis en werkplekvoorzieningen.

Sinds de ingang van de Wet banenafspraak, hebben er diverse wetswijzigingen plaatsgevonden. Voor werkgevers is het van belang dat zij goed op de hoogte blijven van de Wet en eventuele wetswijzigingen. Met behulp van de wetswijzigingen hoopt de overheid de uitvoerbaarheid voor werkgevers makkelijker te maken.

4. Theoretisch kader

In het voorgaande hoofdstuk zijn de juridische aspecten van het onderwerp toegelicht. Met behulp van onderstaand hoofdstuk zal het onderzoek theoretisch onderbouwd worden. Dit wordt gedaan door de stappen van het creëren van functies, het plaatsen van arbeidsbeperkten en de begeleiding chronologisch door te nemen. Met behulp van dit hoofdstuk zullen de deskresearch vragen beantwoord kunnen worden.

4.1 Functies creëren voor arbeidsbeperkten

Voor organisaties arbeidsbeperkten in dienst kunnen nemen, dienen er geschikte functies beschikbaar te zijn. Er zijn diverse mogelijkheden om arbeidsbeperkten binnen de organisatie aan het werk te krijgen. Zo kunnen arbeidsbeperkten worden aangenomen voor een reguliere functie, of kan er, rekening houdend met de beperking, een functie gecreëerd worden. Onderstaand paragraaf beschrijft diverse manieren om banen te creëren voor arbeidsbeperkten.

4.1.1 Jobcarving

Bij jobcarving wordt een bestaande functie omgezet naar een nieuwe functie. Carving kan worden vertaald als snijden of verdelen van taken. Er wordt uitgegaan van een bestaande functie, waarvan de arbeidsbeperkte niet in staat is om alle taken zelfstandig uit te kunnen voeren, maar wel een groot deel. Naar aanleiding van de mogelijkheden en competenties van de medewerker, worden diverse taken uit de functie gesneden (gecarved), zodat de arbeidsbeperkte alsnog aan het werk kan. Jobcarving kan plaatsvinden op zowel horizontaal, als verticaal niveau (Programmaraad, 2016).

Een methode om jobcarving toe te passen is MaakWerk (Crombag, Van Lierop, Van der Pijl & Van Soest, 2007). De methode is bedacht naar aanleiding van diverse ervaringen uit de Verenigde Staten, waar men ruim 10 jaar ervaring heeft met het creëren van banen voor arbeidsbeperkten, van professionals en op basis van literatuurstudie. De methode Maakwerk is opgezet voor professionals in de reïntegratie met arbeidsbeperkten, zoals bijvoorbeeld jobcoaches. De methode bestaat uit de volgende 9 stappen (Crombag et al., 2007, p. 5):

1. Vinden van kandidaten
2. Het matchen van de job met het profiel
3. Zoektocht naar potentiële werkgevers
4. Overtuigen van werkgever
5. Taakanalyse
6. Ontwikkeling van de MaakWerkbaan
7. Voorbereiding op plaatsing
8. Plaatsing
9. Een duurzame arbeidsrelatie

De methode MaakWerk is bewust geschreven voor professionals in de re-integratie. In de praktijk komt het regelmatig voor dat werkgevers zelf een vacature aanbieden. Op het moment dat een vacature wordt aangeboden, zonder dat de mogelijkheden van de kandidaat bekend zijn, is de kans op een match tussen de organisatie en de kandidaat veel kleiner. Voor de organisatie kan dit ook een grotere teleurstelling zijn. Crombag et al. (2007) adviseren daarom vacatures passend te maken aan de mogelijkheden van de kandidaat.

Individuele organisaties kunnen ook zelf aan de slag met jobcarving. Echter vergt deze methode veel procesregie, aangezien de methode moet passen binnen de organisatieontwikkeling. Jobcarving kost veel tijd en energie, maar op het moment dat het proces aansluit op de organisatie en wordt gesteund door de personeelsafdeling en het management, resulteert dit in een effectieve organisatie (Geling & van Lieshout, 2014).

Een nadeel van jobcarving is dat er sprake is van een individuele benadering. Er wordt een functie gecreëerd aan de hand van de competenties van de medewerker. Mocht deze medewerker de organisatie verlaten, dan zal er bij aanname van een nieuwe medewerker de functie waarschijnlijk opnieuw bijgesneden moeten worden (Nijhuis, 2015).

4.1.2 Functiecreatie

Bij functiecreatie worden eenvoudigere taken onderscheiden van de complexere taken. Dit wordt gedaan om geschoold personeel complexere taken te laten uitvoeren en lager geschoold personeel de eenvoudigere taken te laten uitvoeren. Op deze wijze kunnen werknemers efficiënter ingezet worden en worden taken geoptimaliseerd. De functies worden hierdoor opnieuw ingericht en werknemers krijgen de kans om meer op niveau te werken. Een methode om functiecreatie in te zetten is de methode Inclusief herontwerp van werkprocessen (Programmaraad, 2016).

Nadeel van deze aanpak is dat de eenvoudigere taken die uit een functie worden gesneden, vaak gezien worden als momenten van rust. Op het moment dat de eenvoudigere taken worden weggenomen, zal het overige werk intensiever worden ervaren. Dit kan nadelige gevolgen hebben op de gezondheid en het welzijn van de medewerker die de intensievere werkzaamheden uitvoert (Nijhuis, 2015).

Het verschil met jobcarving is dat bij jobcarving een functie op maat gemaakt wordt voor een specifieke medewerker en bij functiecreatie de bedrijfsprocessen heringericht worden (Programmaraad, 2016).

4.1.3 Inclusief herontwerp van werkprocessen

Een manier om functiecreatie in te zetten is de methode Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW), dat ontwikkeld is door de Universiteit Maastricht en het UWV. Op deze wijze kunnen duurzame functies gecreëerd worden voor mensen met een (arbeids)beperking. Deze methode richt zich op de volgende processen (Nijhuis, 2015):

- Hoofdprocessen (gericht op de doelstellingen van de organisatie)
- Ondersteunende processen (gericht op de ondersteuning die nodig is voor de hoofdprocessen)
- Additionele processen (hebben niet te maken met de doelstelling van de organisatie, maar dienen wel uitgevoerd te worden, zoals de schoonmaak)

De verantwoordelijkheid om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen, ligt niet alleen bij de werkgevers. Ook van de persoon met een (arbeids)beperking wordt gevraagd zijn eigen arbeidsvermogen waar te maken. Tegelijkertijd dienen er geschikte functies beschikbaar te zijn om dit arbeidsvermogen te realiseren (Nijhuis, 2015).

De huidige arbeidsmarkt is op dit moment niet ingericht om op grote schaal garantiebanen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit komt onder andere door de complexiteit van functies, de hoge handelingssnelheid, flexibiliteit en de vraag naar een hoge mate aan sociale vaardigheden. Op het moment dat werkgevers in grote mate duurzame werkplekken willen creëren voor arbeidsbeperkten, dienen nieuwe functies gecreëerd te worden die passen bij de doelgroep. Door middel van herstructurering zullen werkgevers een nieuwe functiestructuur kunnen creëren, die zowel taken bevat voor reguliere werknemers als mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking (Nijhuis, 2015).

4.1.4 De WEBA-methode

Aanpassing van werk aan individuele omstandigheden is onbegonnen werk, aldus Kluijtmans (2010). Op het moment dat veranderingen plaatsvinden bij de werknemer, zal het werk niet meer passen. Daardoor zullen persoonlijke aanpassingsmaatregelen van tijdelijke duur zijn en geen structurele oplossing bieden. De WEBA-methode is een methode waarmee functies en taken op welzijnsrisico's, zoals werkstress of weinig ontwikkelingsmogelijkheden, beoordeeld kunnen worden. De methode bevat zeven vragen en is ingericht op een manier dat het werk aangepast kan worden aan specifieke persoonskenmerken (Kluijtmans, 2010).

De WEBA kan worden opgesplitst in drie stappen (Kluijtmans, 2010):

1. Het beschrijven van de functie
2. Het beoordelen van de functie
3. Het (gedeeltelijk) herontwerpen van de functie

In geval van de WEBA-methode, zal bij aanname van een arbeidsbeperkte een bestaande functie worden ingevuld. Dit in verband met de kritiek van Kluijtmans bij aanpassing van werk aan individuele omstandigheden (Kluijtmans, 2010). De eerste stap zal dan ook buiten beschouwing gelaten worden.

Stap 2: het beoordelen van de functie, door middel van onderstaande onderwerpen:
1. Volledigheid van de functie. Zijn er taken op verschillende niveau's beschikbaar (uitvoerend, voorbereidend en ondersteunend) en hebben deze taken met elkaar te maken?
2. Verdeling makkelijke/moeilijke taken
3. Mogelijkheid tot zelfstandig uitvoeren van de taken
4. Voldoende contactmogelijkheden met collega's
5. Verdeling tussen korte en langere taken
6. Voldoende informatie zowel op de werkplaats, als binnen de gehele organisatie beschikbaar

Aan de hand van de bevindingen uit stap 2, worden in stap 3 diverse maatregelen omschreven ter vermindering van de welzijnsrisico's.

Stap 3: het (gedeeltelijk) herontwerpen van de functie
1. Aanpassingsmaatregelen, gericht op het verminderen van de regelproblemen. Zal geen structurele oplossing bieden, aangezien bij vernieuwing van het werk andere regelproblemen zullen optreden.
2. Verbeteringsmaatregelen, gericht op het vergroten van regelmogelijkheden of het volledig maken van een functie door middel van taakverbreding, taakverrijking of taakroulering.
3. Vernieuwingsmaatregelen, wat zal leiden tot verandering van de structuur van de arbeidsverdeling.

Een nadeel van deze methode is dat de WEBA niet specifiek gericht is op de doelgroep met een arbeidsbeperking en erg lijkt op de methode IHW.

4.2 Beweegredenen aanname arbeidsbeperkten

Organisaties dienen niet alleen banen te creëren voor arbeidsbeperkten, zij dienen zelf ook achter de plaatsing te staan. Zoals te lezen in het juridisch kader, is de Wet banenafspraak een wettelijke verplichting. Mocht de organisatie niet volledig achter de plaatsing staan, zal er weinig kans zijn dat de organisatie een arbeidsbeperkte in dienst neemt (De Vos et al., 2010).

Beweegredenen om geen garantiebanen te creëren
Er zijn diverse beweegredenen die een rol voor werkgevers kunnen spelen om geen arbeidsbeperkten in dienst te nemen, namelijk:

- Hoger ziekteverzuim
- Lagere productiviteit
- Grotere financiële risico's
- Lastig om te bepalen of er geschikte functies zijn voor de doelgroep
- Kost veel extra tijd/moeite

Factoren als hoger ziekteverzuim, lagere productiviteit en grotere financiële risico's zijn beweegredenen van organisaties en leidinggevenden om geen arbeidsbeperkte in dienst te nemen. Deze beweegredenen zijn bijzonder, gezien het feit dat deze risico's gedekt worden met behulp van verschillende regelingen vanuit de overheid, zoals te lezen in het juridisch kader (Van Petersen, Vonk & Bouwmeester, 2004). Het gebrek aan kennis en ervaring leidt vaak tot vooroordelen die niet waar zijn. Werkgevers die weinig ervaring hebben met arbeidsbeperkten, zullen minder snel arbeidsbeperkten in dienst nemen vergeleken met werkgevers die wel ervaring hebben met de doelgroep (Hernandez, Keys & Balcazar, 2000).

Beweegredenen om wel garantiebanen te creëren
Inclusief ondernemen brengt echter niet alleen maar kosten en risico's met zich mee. Het levert de organisatie ook een hoop voordelen op, zoals (AWVN, 2017):

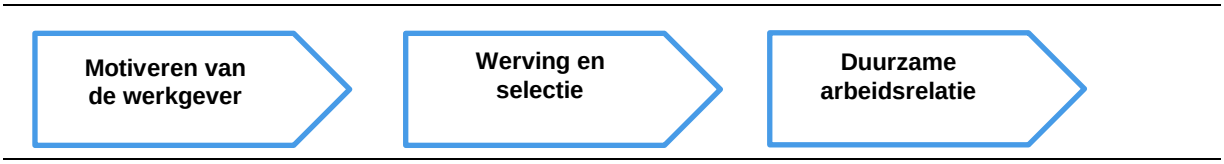
- Betere invulling van de arbeidsmarkt, door meer beschikbare medewerkers, uniek talent en flexibiliteit.
- Positief imago, door kenbaar te maken dat de organisatie toegankelijk is voor diverse doelgroepen.
- Verbetering van de bedrijfsvoering, door onder andere kosten verdeling en het herindelen van taken.
- Versterken van HR-beleid, bijvoorbeeld de medewerkersbetrokkenheid, hogere kwaliteit en een open organisatiecultuur.
- Voldoening, door bijdrage aan de maatschappij en afspiegeling van de samenleving
- (Product)innovatie: door bijvoorbeeld de toename van creativiteit binnen de organisatie.

- Maatschappelijke en externe legitimiteit: denk hierbij aan het nakomen van de wet- en regelgevingen en het juiste voorbeeld geven aan andere organisaties.

Daarnaast is de Nederlandse arbeidsmarkt de afgelopen jaren flink veranderd. Het aantal arbeidsbeperkten is toegenomen en er wonen meer inwoners met een migratieachtergrond in Nederland. Uit onderzoek is gebleken dat organisaties met een diversiteitsbeleid beter kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de klant (Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011). Ook Roberson & Park (2007) stellen dat bedrijven die zich inzetten voor culturele diversiteit, een betere reputatie hebben ten opzichte van bedrijven die zich hier niet mee bezighouden.

Onderzoekers stellen dat organisaties die die zich richten op een diversiteitsbeleid, sneller geneigd zijn om een arbeidsbeperkte in dienst te nemen (Samant et al., 2009; Findler, Wind & Barak, 2007; Chan et al., 2010). Onze samenleving bestaat uit verschillende mensen met diversiteit in sekse, leeftijd en etnische afkomst. Maar diversiteit gaat ook over verschillen in kennis, vaardigheden, normen en waarden, gezondheid, gezinssituaties en wensen en behoeften. Kortom, diversiteit gaat over alles waar men van elkaar verschilt (Van de Ven & De Vries, 2004).

Onderzoeker Van Horssen (2010) onderscheidt met behulp van figuur 4, drie fases om wel of geen arbeidsbeperkten aan te nemen.



Figuur 4: Fases inzet arbeidsbeperkten. Aangepast overgenomen van Van Horssen (2010).

- Fase 1: Motiveren van de werkgever
  Een belangrijke factor bij aanname van arbeidsbeperkten is de houding van de werkgever (Hernandez et al., 2000; De Vos et al., 2010). Er zijn veel mensen, ook werkgevers, die vooroordelen hebben over arbeidsbeperkten. Op het moment dat werkgevers negatief zullen denken over de aanname van een arbeidsbeperkte, zal de kans niet groot zijn dat binnen de organisatie plek wordt gemaakt voor mensen met een beperking (De Vos et al., 2010).

  Uit onderzoek blijkt dat werkgevers vaak sociale motieven hebben om arbeidsbeperkten aan te nemen, bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen of doordat de werkgever zelf ervaring heeft met de doelgroep. Economische motieven, zoals bijvoorbeeld loonkostensubsidie, speelt een minder grote rol voor werkgevers (Cuelenaere & Siegert, 2009).

- Fase 2: Werving & selectie
  Een belangrijke factor bij het creëren van duurzame arbeidsplaatsen, is een goede match tussen de werkgever en de werknemer. Gedurende de werving & selectie, is het belangrijk dat er geen reguliere functieprofielen worden gebruikt. Aan deze profielen kunnen arbeidsbeperkten vaak niet voldoen. Daarnaast is het belangrijk dat er tijdens de werving & selectie rekening wordt gehouden met de werkplekvoorzieningen, de begeleiding en het bijstellen van het functieprofiel aan de hand van de kandidaat. Op het moment dat werkgevers niet op de hoogte zijn van de extra voorzieningen, is de kans op een mismatching groter. Bijvoorbeeld doordat de werkgever een verkeerd beeld heeft van de productiviteit van de kandidaat (Van Horssen, 2010).

- Fase 3: Duurzame arbeidsrelatie
  Het vinden van een baan is voor arbeidsbeperkten erg lastig, maar ook het behouden van de baan is een opgave. Een belangrijke factor voor een duurzame arbeidsrelatie is het draagvlak dat geboden wordt door de werkgever en collega's. Sommige collega's hebben geen idee hoe zij met een arbeidsbeperkte om moeten gaan, waardoor het contact wordt vermeden. Ook vooroordelen spelen hierbij een grote rol. Om te zorgen dat binnen de organisatie voldoende draagvlak wordt gecreëerd, is het belangrijk dat het management hun visie en motieven om arbeidsbeperkten in dienst te nemen naar buiten communiceert (Van Horssen, 2010).

Om de arbeidsrelatie duurzaam te behouden, dienen arbeidsbeperkten de mogelijkheid te krijgen om zich (verder) te ontwikkelen. Het feit dat veel regelingen van tijdelijke aard zijn, vormt voor veel werkgevers een groot risico om arbeidsbeperkten een vaste arbeidsovereenkomst aan te bieden. Dit belemmert de duurzame inzetbaarheid (Van Horssen, 2010).
Nijhuis (2015) stelt dat werkgevers niet alleen rekening moeten houden met de primaire beperking, maar ook met de secundaire beperkingen die een werknemer met zich mee kan dragen. Bij secundaire beperkingen kan gedacht worden aan een negatief zelfbeeld, geldproblemen, faalangst of ouders die negatieve invloed hebben op het gedrag van de werknemer. Werkgevers proberen meerdere risico's af te kopen door arbeidsbeperkten aan te nemen via een detacheringsconstructie, waarbij de werkgever het risico afkoopt en het risico komt te liggen bij het bedrijf dat de medewerker detacheert. Tevens heeft de werknemer altijd een optie om op terug te vallen, namelijk het detacheringsbedrijf. Veel partijen zien een detacheringsconstructie als de basis voor een duurzame arbeidsrelatie (Nijhuis, 2015).

Ook Spigt (2017) is niet voor een detacheringsconstructie als basis voor een duurzame arbeidsrelatie. Volgens hem leidt een detacheringsconstructie juist niet tot een duurzame arbeidsrelatie, aangezien deze banen van tijdelijke duur zijn en te allen tijde beëindigd kunnen worden. Voor arbeidsbeperkten zijn aspecten zoals zekerheid en continuïteit zeer belangrijk. De doelgroep heeft vaak behoefte aan duidelijkheid en structuur. Detacheringsconstructies zijn het tegenovergestelde hiervan. Hij pleit dan ook voor reguliere arbeidsovereenkomsten voor arbeidsbeperkten en is van mening dat als risico's bij reguliere arbeidsovereenkomsten worden verkleind, dit zal leiden tot een duurzamere arbeidsrelatie (Spigt, 2017).

4,3 Integratie van arbeidsbeperkten

Nadat de organisatie bereid is om arbeidsbeperkten in dienst te nemen, dient de werkgever bij aanname rekening te houden met belangrijke factoren. De overheid probeert werkgevers tegemoet te komen door diverse voorzieningen en subsidies, zoals te lezen in het juridisch kader. Maar de werkgever dient bij aanname zelf ook rekening te houden met belangrijke factoren. Factoren die vooraf geregeld dienen te worden door de werkgever (De Vos et al., 2010):

- Juiste kennis op de juiste plaats
  Denk hierbij aan de leidinggevende die volledig op de hoogte dient te zijn van de beperking van de medewerker en zorgt voor een goede verdeling van de taken, de personeelsafdeling die op de hoogte is van de juiste wetgeving en voorzieningen en ervaren collega's die de medewerker inwerken.

- Externe begeleiding
  Een externe begeleider is betrokken bij de bemiddeling van een arbeidsbeperkte naar een baan. De begeleider weet wat de medewerker nodig heeft en geeft advies hoe het beste met de medewerker en zijn of haar beperking kan worden omgegaan. Daarnaast kan de begeleider advies en hulp geven in de inrichting en aanpassing van de werkplek. Mensen met een arbeidsbeperking hebben vaak extra behoefte aan structuur en continuïteit, de externe begeleider kan zowel de organisatie als de medewerker zelf hiermee helpen.

4.4 Begeleiding van arbeidsbeperkten op de werkvloer

Vervolgens dient de interne begeleiding van de medewerker georganiseerd te worden. Uit onderzoek van kenniscentrum Vilans en CNV Jongeren is gebleken dat interne begeleiding op de werkvloer van arbeidsbeperkten een positieve invloed heeft op de arbeidsrelatie (Harrie, 2013).

Directe begeleiding op de werkvloer zal leiden tot verbetering van de integratie, productiviteit, duurzaamheid van het dienstverband en tevredenheid op de afdeling. Elke arbeidsbeperkte zal echter een andere vorm van aanpak nodig hebben, afhankelijk van de beperking die hij of zij meedraagt (Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, 2017). Een werkbegeleider dient over een aantal kwaliteiten te beschikken, dat wordt verwoord als Harrie. Harrie staat voor Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk. Niet alle medewerkers zijn geschikt om Harrie te worden, er dient affiniteit, begrip en geduld te zijn voor begeleiding van arbeidsbeperkten. Harrie zet zich in voor de tevredenheid en productiviteit van de werknemer binnen de organisatie. Daarnaast begeleidt Harrie de werknemer op sociaal gebied, door bijvoorbeeld het informeren van collega's, maar ook het corrigeren en motiveren van de medewerker zelf. Verschil met een jobcoach is dat een Harrie geen

hulpverlener is, maar dagelijkse begeleiding geeft op de werkvloer. De Harrie training is opgezet door CNV Jongeren, in samenwerking met Enspiratie (Harrie, 2013).

Het Expertisecentrum Organisatie en Personeel biedt diverse trainingen en intervisies aan werkbegeleiders en betrokkenen binnen de organisatie. Hierbij worden ervaringen gedeeld, tips gegeven op welke wijze organisaties de Banenafspraak kunnen inzetten en trainingen aangeboden over de begeleiding van arbeidsbeperkten. Tijdens de training voor werkbegeleiders, wordt de deelnemer getraind in gespreksvaardigheden, gericht op communicatie met arbeidsbeperkten, de hulpbronnen die ingeschakeld kunnen worden en specifieke aspecten waarmee arbeidsbeperkten te maken krijgen. De organisatie biedt daarnaast ook diverse hulpmiddelen aan werkgevers die zich bezighouden met de Wet banenafspraak (Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, 2017).

Daarnaast zijn er een heleboel andere organisaties die trainingen aanbieden voor werkbegeleiders, zoals Stichting Studeren en Werken op Maat (Stichting Studeren & Werken op Maat, z.j.) en trainingen vanuit Harrie voor zowel werkbegeleiders als voor een afdeling of team waar de arbeidsbeperkte komt te werken (Harrie, 2013).

4.5 Beantwoording deskresearch

Voor de beantwoording op welke wijze banen gecreëerd kunnen voor arbeidsbeperkten, kan er naar aanleiding van paragraaf 4.1 gesteld worden dat er diverse manieren zijn om banen te creëren voor arbeidsbeperkten. Deze manieren zijn weergegeven in tabel 5.

Tabel 5: Diverse manieren om banen te creëren voor arbeidsbeperkten

	Uitleg	Manier om toe te passen	Nadelen
Jobcarving	Bestaande functie aanpassen tot een nieuwe functie. Snijden of verdelen van taken.	Methode MaakWerk, opgezet voor jobcoaches. Bestaat uit 9 stappen. Geadviseerd wordt om naar aanleiding van een medewerker, een functie te carven. Een passende medewerker vinden aan de hand van een vacature, is veel lastiger.	Sprake van individuele benadering.
Functiecreatie	Eenvoudigere taken onderscheiden van de complexere taken.	Methode Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW), door de Universiteit Maastricht en UWV.	De eenvoudigere taken van een andere werknemer worden weggenomen, waardoor het overige werk intensiever kan worden ervaren.
WEBA-methode	De WEBA-methode is een methode waarmee functies en taken op welzijnsrisico's, zoals werkstress of weinig ontwikkelingsmogelijkheden, beoordeeld kunnen worden.	Zeven vragen waarmee functies en taken op welzijnsrisico's, zoals werkstress of weinig ontwikkelingsmogelijkheden, beoordeeld kunnen worden.	Geen specifieke methode die gericht is op arbeidsbeperkten.

Crombag et al. (2007) adviseren werkgevers om vacatures passend te maken aan de mogelijkheden van de kandidaat, zodat de kans op een match wordt vergroot.

Voor werkgevers kunnen diverse factoren meewegen om wel of geen arbeidsbeperkten aan te nemen. Het gebrek aan kennis en ervaring leidt vaak tot vooroordelen, die niet waar zijn. Werkgevers die weinig tot geen ervaring hebben met arbeidsbeperkten, zullen minder snel arbeidsbeperkten in dienst nemen vergeleken met werkgevers die wel ervaring hebben met de doelgroep (Hernandez, Keys & Balcazar, 2000). Echter, brengt inclusief werkgeven niet alleen maar kosten en risico's met zich mee. Het levert de organisatie ook veel positiefs op, zoals diversiteit op de werkvloer, een positief imago, een verbeterde invulling van de arbeidsmarkt en een versterkt HR-beleid.

Om te zorgen dat functies duurzaam ingericht worden, is het van groot belang dat er voldoende draagvlak is binnen de organisatie en medewerkers de kans krijgen zich door te ontwikkelen.

Sommige werkgevers zien een detacheringsconstructie als optie voor een duurzame arbeidsrelatie, aangezien zij via deze constructie diverse risico's kunnen afkopen (Nijhuis, 2015). De meningen hierover zijn echter verdeeld. Andere onderzoekers beweren dat een detacheringsconstructie juist niet duurzaam is, aangezien de werkgever elk moment de arbeidsovereenkomst kan ontbinden en hiermee geen continuïteit geboden kan worden (Wissink, Mallee & Van Leer, 2009).
Uit diverse theorieën is gebleken dat bij aanname van arbeidsbeperkten, rekening gehouden dient te worden met verschillende factoren. Volgens Nijhuis (2015) dient de werkgever niet alleen rekening te houden met de primaire beperking die de medewerker met zich meebrengt, maar ook de secundaire beperkingen, zoals financiële problemen een negatief zelfbeeld of faalangst. De Vos et al. (2010) stellen dat de werkgever vooraf rekening dient te houden met twee factoren, namelijk de juiste kennis op de juiste plaats en de externe begeleiding. Dit beantwoordt de deelvraag met welke factoren de werkgever rekening dient te houden bij aanname van arbeidsbeperkten.

Daarnaast is het van belang dat externe begeleiding wordt aangeboden. De jobcoach kent de medewerker vaak al wat langer en begeleidt zowel de leidinggevende hoe om te gaan met de medewerker, als de medewerker zelf. Vaak is er veel behoefte aan structuur en continuïteit (De Vos et al., 2010).

Uit onderzoek van kenniscentrum Vilans en CNV Jongeren is gebleken dat begeleiding op de werkvloer van arbeidsbeperkten een positieve invloed heeft op de arbeidsrelatie. Directe begeleiding op de werkvloer zal leiden tot verbetering van de integratie, productiviteit, duurzaamheid van het dienstverband en tevredenheid op de afdeling (Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, 2017). De begeleiding van een arbeidsbeperkte, kan op verschillende manieren ingezet worden. Belangrijk is dat de begeleiding wordt aangepast aan de hand van de beperking. Diverse organisaties bieden trainingen aan voor begeleiders, zoals Stichting Studeren en Werken op Maat en Harrie trainingen, bedacht door CNV Jongeren in samenwerking met Enspiratie (Harrie, 2013).

5. Methodologie

Onderstaand hoofdstuk zal beschrijven op welke wijze het onderzoek wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt de keuze voor de diverse instrumenten onderbouwd en de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd.

5.1 Vooronderzoek

Gedurende het vooronderzoek hebben binnen de organisatie diverse oriënterende gesprekken plaatsgevonden; wanneer deze gesprekken plaats hebben gevonden en waarom, is te lezen in tabel 6.

Tabel 6: Overzicht oriënterende gesprekken

Wie?	Waarom?	Wanneer?
Respondent 1 (P&O-adviseur)	Opdrachtgever, inzicht krijgen in huidige problematiek	14 + 27 februari 2017
RESPONDENT 3	P&O-trainee, heeft HRM gestudeerd aan Hogeschool Leiden. Tips voor onderzoek.	15 februari 2017
RESPONDENT 4	Projectleider nieuw arbeidsbeperkten, informatie vergaren	21 februari 2017
RESPONDENT 5	Accountmanager ORGANISATIE X, maakt de match tussen werkgevers en arbeidsbeperkten, informatie vergaren	7 maart 2017
Vereniging Nederlandse Gemeenten (extern)	Bijeenkomst Wet banenafspraak. Inzicht in andere organisaties opdoen, kennis vergaren	6 april 2017
RESPONDENT 6 EN 7	Werkzaam binnen de afdeling WZI als klantmanagers, houden zich bezig met loonwaardemetingen en jobcoaching.	10 april 2017

Daarnaast zijn diverse juridische artikelen gelezen om het onderwerp in kaart te brengen. Dit is gedaan op websites van het UWV, de Rijksoverheid, inclusieve arbeidsorganisaties zoals samen voor de klant en krantenartikelen. Deze kennis is verkregen door te zoeken naar termen als ‘Wet banenafspraak, Participatiewet, arbeidsbeperkten, Quotumwet en inclusieve arbeidsorganisatie.

5.1.1 Interne analyse

Binnen de organisatie zijn weinig interne documenten beschikbaar over het onderwerp. Om een goed beeld te krijgen op welke wijze de organisatie tot nu toe invulling heeft gegeven aan de Wet banenafspraak, zijn de volgende documenten bekeken:
- Sociale jaarverslagen
- Organogram
- Memo’s
- P&O strategie
- Bedrijfsanalyse UWV binnen ORGANISATIE X

Bovenstaande literatuur heeft geleid tot specifieke informatie over de afdeling P&O en de manier waarop zij invulling hebben gegeven aan de Wet banenafspraak.

5.1.2 Kwantitatieve gegevens

Gedurende het vooronderzoek zijn ook kwantitatieve gegevens verzameld. Deze gegevens zijn verkregen bij het UWV en Rijksoverheid. Denk hierbij aan gegevens over hoeveel banen gecreëerd dienen te worden binnen de overheid en marktsector, wat de huidige stand is, tussentijdse metingen, maar ook gegevens over op welke wijze ORGANISATIE X de Wet Banenafspraak tot nu toe heeft uitgevoerd. Deze gegevens zijn opgevraagd door middel van interne documenten en het doelgroepregister.

5.2 Theorievorming

Nadat er voldoende voorkennis is opgedaan en de probleemformulering helder is vormgegeven, is door middel van (wetenschappelijk) onderzoek de basis van het juridisch en theoretisch kader gevormd. Met behulp van de zoekmachine Google Scholar zijn wetenschappelijke theorieën opgezocht. Terminologieën die in de zoekopdrachten zijn gebruikt: ‘job carving’, ‘diversiteit’,

‘functiecreatie’, ‘arbeidsbeperkt’, ‘Participatiewet’, ‘re-integratie’ en ‘begeleiding’. Ten slotte zijn via de HBO Kennisbank andere, vergelijkbare scripties bestudeerd.

Met behulp van bovenstaande zoekmethodes is een verscheidenheid aan informatie verkregen. Met deze informatie is een topiclijst (zie bijlage 4) opgesteld.

5.3 Onderzoek

Voor de fieldresearch vragen is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, waarbij interviews centraal stonden. Er is bewust gekozen voor het houden van individuele interviews, aangezien op deze manier de ervaring en kennis van de respondent ondervraagd kan worden. Tevens kan met behulp van deze methode doorgevraagd worden (Baarda et al., 2013).

Aangezien bepaalde thema’s van het onderwerp gevoelig kunnen liggen, is gekozen voor een individuele opzet. De interviews zullen face-to-face worden afgenomen en zijn half-gestructureerd. Dit betekent dat vooraf een topiclijst met de belangrijkste vragen wordt opgesteld, maar er ook ruimte is voor het doorvragen van de respondent (Baarda et al., 2013). Het is van belang dat de respondent kan spreken vanuit zijn/haar eigen ervaringen en waarden.

De interviews met de afdelingshoofden hebben eind april, begin mei plaatsgevonden. De interviews met de begeleiders hebben plaatsgevonden in juli. Respondenten zijn benaderd door middel van een introductiebrief, waarin is aangegeven dat er is vernomen dat de respondent enige ervaring of kennis heeft met de doelgroep en de vraag of zij daardoor willen meewerken aan het onderzoek (zie bijlage 3). De interviews hebben circa 60 minuten geduurd. Alle interviews zijn opgenomen met behulp van een mobiele telefoon, om de gesprekken later terug te luisteren en er gespreksverslagen van te maken. Achteraf hebbende respondenten een samenvatting van het interview ontvangen, waarmee is gecontroleerd of de verkregen informatie juist is. De uitkomsten van de interviews zijn geanalyseerd worden door middel van markeringen en de analysemethode.

Om de procedure te bewaken heeft elke respondent dezelfde behandeling ontvangen. Dit betekent dat bij elk interview de interviewer zich heeft voorgesteld en het gespreksdoel bekend is gemaakt, daarnaast is benadrukt dat alle gegevens anoniem verwerkt worden en zijn alle respondenten op dezelfde wijze benaderd en aangesproken.

5.3.1 Onderzoeksdoelgroep

Allereerst zijn de vijf afdelingshoofden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Aangezien per afdeling één afdelingshoofd werkzaam is, hoefden deze respondenten niet willekeurig geselecteerd te worden. De reden van de interviews is om de ervaringen en mogelijkheden binnen de afdeling te achterhalen. Er is gekozen voor afdelingshoofden aangezien zij leidinggeven aan de gehele afdeling en het onderwerp vanuit daar gedragen moet worden. Op het moment dat de afdelingshoofden niet achter de plaatsing van een arbeidsbeperkte zullen staan, zal de afdeling de arbeidsplaats niet snel accepteren.

Daarnaast zijn er interviews gehouden met twee adviseurs die werkzaam zijn binnen de organisatie en zich bezig hebben gehouden met de implementatie van de wet. Er is bewust gekozen voor respondenten die ervaring hebben met het creëren van garantiebanen of op een andere manier zich bezighouden met het onderwerp binnen de organisatie, aangezien zij uit ervaring kunnen vertellen op welke wijze de wet is uitgevoerd.

Ten slotte zijn twee begeleiders binnen ORGANISATIE X geïnterviewd, zodat het onderwerp ook bekeken kan worden vanuit de begeleidersrol. Eén begeleider is directe begeleider op de werkvloer van twee arbeidsbeperkten, de andere begeleider coacht zowel de arbeidsbeperkten als de begeleider op de werkvloer. Via Respondent 1, P&O-adviseur en tevens arbeidsdeskundige, zijn deze respondenten benaderd.

5.3.2 Externe organisaties

Om het onderzoek breder in te zetten en niet alleen binnen ORGANISATIE X te kijken, zijn externe organisaties benaderd die zich bezighouden met de Wet banenafspraak. Het doel hiervan was inzicht krijgen hoe andere, soortgelijke organisaties zich bezighouden met de wet. Zo is er gesproken met medewerkers van de ORGANISATIE Y en het ORGANISATIE Z.

Naast het interviewen van vergelijkbare organisaties, zijn ook professionals geïnterviewd. Deze organisaties worden gezien als professionals, aangezien zij dagelijks in contact komen met werkgevers en arbeidsbeperkten in het kader van de Wet banenafspraak. Het doel van deze interviews was meer informatie te vergaren over wat de organisatie kan betekenen voor ORGANISATIE X in het kader van de wet. Zo is een casemanager van het UWV, de accountmanager van WZI en de eigenaar en operationeel manager van Stichting Studeren en Werken op Maat geïnterviewd. In tabel 7 staat nogmaals de onderzoeksdoelgroep weergegeven.

Tabel 7: Onderzoeksdoelgroep

	Afdelingshoofden	Begeleiders	Adviseurs die zich bezig hebben gehouden met de implementatie van de wet	Medewerkers die werkzaam zijn bij vergelijkbare organisaties en zich bezighouden met de implementatie van de Wet banenafspraak	Professionals die dagelijks in contact komen met werkgevers en arbeidsbeperkten in het kader van de Wet banenafspraak
Totaal werkzaam binnen de vijf afdelingen van ORGANISATIE X	5	4	4	-	-
Totaal geïnterviewd (14)	5*	2	2	2	3

*één afdelingshoofd heeft geen reactie gegeven, om deze afdeling alsnog te betrekken in het onderzoek is een betrokken collega geïnterviewd (zie hoofdstuk 7).

5.4 Onderzoeksbeoordeling

De resultaten van het onderzoek zijn betrouwbaar, omdat meerdere respondenten zijn geïnterviewd. De respondenten bestaan uit professionals, adviseurs, afdelingshoofden en medewerkers die werkzaam zijn bij externe organisaties en zich bezighouden met de Wet banenafspraak. Daarnaast zijn een aantal deelvragen beantwoord door middel van het bestuderen van diverse (wetenschappelijk) literatuur. Er zijn veel artikelen gebruikt van de overheid aangezien zij immers de initiatiefnemer en wetgever dan de Participatiewet zijn.

De validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd, aangezien door middel van de interviews de meningen en ervaringen van diverse respondenten naar voren wordt gebracht. Het onderzoek is daarnaast ook bruikbaar, omdat er veel afstemming is geweest met de opdrachtgever. Wekelijks is er contact geweest met de begeleider vanuit de organisatie om de juiste richting van het onderzoek aan te geven.

Het onderzoek is ethisch verantwoord, aangezien alle respondenten vrijwillig meedoen aan het onderzoek, de juiste voorlichting wordt gegeven over het onderzoeksdoel en de werkwijze, alle uitkomsten geanonimiseerd worden zodat uitkomsten geen nadelige effecten voor de respondent kunnen hebben (Baarda et al., 2013).

6. Resultaten

De eerste vijf deelvragen zijn met behulp van diverse (wetenschappelijk) literatuur in het juridisch en theoretisch kader beantwoord. In dit hoofdstuk zal, met behulp van de interviewresultaten, een antwoord op de fieldresearch vragen gegeven worden. De overige interview uitkomsten die relevant kunnen zijn voor het onderzoek, zijn opgenomen onder het kopje overige uitkomsten.

6.1 Hoe heeft de organisatie de Wet banenafspraak tot nu toe gerealiseerd?

Binnen de vijf afdelingen waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn totaal vier arbeidsbeperkten werkzaam. Twee afdelingen hebben op dit moment geen arbeidsbeperkten in dienst. Bijna alle afdelingshoofden en adviseurs zijn niet op de hoogte op welke wijze de organisatie invulling heeft gegeven aan de wet. Zij geven aan er weleens iets over gehoord te hebben maar hebben geen idee waar en wat uiteindelijk gerealiseerd is. Figuur 11 geeft het analyseschema weer met betrekking tot de vraag in hoeverre afdelingshoofden en adviseurs op de hoogte zijn op welke wijze organisatie invulling heeft gegeven aan de Wet banenafspraak. In bijlage 5 zijn de uitkomsten van de interviews per doelgroep opgenomen in een analyseschema.

	Respondent 1	Repondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7
1. Ben je op de hoogte op welke wijze de organisatie invulling heeft gegeven aan de Wet banenafspraak?	Nee, alleen binnen mijn eigen afdeling	Nee. Niets van gemerkt. Ik heb wel gehoord dat andere afdelingen ermee bezig zijn, maar verder niet.	Nee, alleen binnen mijn eigen afdeling, doordat ik er zelf te maken mee heb gehad.	Ja, zelf mee bezig geweest.	Nee, alleen binnen mijn eigen afdeling, doordat ik zelf heb aangegeven dat ik graag iemand uit de doelgroep wilde aannemen.	Nee, weet dat er iemand mee bezig is. Maar geen idee hoe dit gebeurt.	Niet volledig. Ik weet dat ze ermee bezig zijn. Maar niet waar/wanneer/hoe en wat er uiteindelijk gerealiseerd is.

Legenda vraag 1
- Positief
- Neutraal
- Negatief

Figuur 8: Analyseschema vraag 1

De afdelingshoofden en adviseurs die ervaring hebben met arbeidsbeperkten binnen de afdeling, hebben aangegeven dat functies op diverse manieren tot stand zijn gekomen. Er zijn functies gecreëerd door losse taken bij elkaar te zoeken, maar ook is een functie ingeknipt en er zijn arbeidsbeperkten in dienst gekomen via reguliere sollicitaties.

Niet alle afdelingshoofden zijn op de hoogte van de bedrijfsanalyse die door het UWV is uitgevoerd. De meerderheid van hen heeft aangegeven op de hoogte te zijn van de uitvoering van het onderzoek, maar niet van de uiteindelijke resultaten.

De begeleiding binnen de afdelingen verloopt verschillend. In de meeste gevallen is de begeleiding ingezet door een vaste leidinggevende op de werkvloer en soms een jobcoach. De afdelingshoofden en adviseurs die zich negatief hebben uitgelaten over de begeleiding gaven aan dat er geen sprake was van structurele begeleiding. Volgens hen hebben diverse factoren hier invloed op gehad, zoals het ontbreken van een jobcoach of te weinig tijd.

6.2 Welke functies en taken binnen ORGANISATIE X zijn geschikt voor arbeidsbeperkten?*

Er is geen afdelingshoofd of adviseur die negatief heeft geantwoord op de vraag of zij mogelijkheden zien voor arbeidsbeperkten binnen ORGANISATIE X. De meerderheid heeft positief op de vraag gereageerd. Op de vraag “Welke functies en taken zijn geschikt voor arbeidsbeperkten binnen ORGANISATIE X” werden werkzaamheden die blijven liggen, administratieve taken of lichtere taken die samengebundeld kunnen worden genoemd. Andere afdelingshoofden hebben aangegeven geen idee te hebben waar plaatsingen mogelijk zijn, doordat zij niet goed weten wat er binnen andere afdelingen speelt of doordat zij niet op de hoogte zijn welke taken de doelgroep zou kunnen uitvoeren.

Uit de interviews met de professionals is gebleken dat zij op verschillende manieren banen creëren voor arbeidsbeperkten, namelijk:

UWV
Het UWV creëert banen door middel van functiecreatie of jobcarving. Zij gaan aan de hand van een kandidaat op zoek naar een passende werkplek. Per kandidaat wordt gekeken wat de kandidaat kan en wil. Op deze manier hoopt het UWV een duurzame werkrelatie te creëren.

Gemeente
De accountmanagers van de gemeente creëren banen op verschillende manieren. Zij gaan, net zoals het UWV, op zoek naar organisaties die banen willen creëren voor arbeidsbeperkten. Maar werkgevers kunnen ook naar de gemeente komen op het moment dat zij een geschikte vacature hebben voor een arbeidsbeperkte. Vaak is een werkplek duurzamer ingericht op het moment dat de werkplek wordt aangepast aan de mogelijkheden van de medewerker.

Stichting Studeren en Werken op Maat
Stichting Studeren en Werken op Maat creëert banen voor arbeidsbeperkten door samenwerkingen aan te gaan met diverse organisaties. Er wordt een partnership afgesloten en samen met de organisatie bekeken waar mogelijkheden zijn om banen te creëren voor arbeidsbeperkten.

6.3 In hoeverre zijn afdelingen binnen ORGANISATIE X bereid om een arbeidsbeperkte* in dienst te nemen?

Afdelingen die op dit moment geen arbeidsbeperkte in dienst hebben, geven aan dat zij bereid zijn om een arbeidsbeperkte in dienst te nemen op het moment dat er mogelijkheden zijn binnen de afdeling. Zij geven echter aan niet op de hoogte te zijn wat de wet precies inhoudt en welke personen binnen de wet vallen. De eigen afdeling wordt door ruime meerderheid uitgesloten.

Over de bereidheid van de organisatie als werkgever hebben de meeste interne respondenten zich negatief uitgelaten. Redenen die hiervoor worden gegeven, zijn: het ontbreken van een concern-breed draagvlak, onwetendheid hoe er binnen de hele organisatie invulling wordt gegeven aan de wet en het ontbreken van verantwoordelijkheid.

Interne respondent 1: “Organisatie is absoluut bereid om arbeidsbeperkten aan te nemen.”

Interne respondent 3: “Ik schaam mij op de manier hoe de organisatie met het onderwerp omgaat. Buiten mijn eigen afdeling heb ik geen idee hoe andere afdelingen zich bezighouden met de wet. Buitenstaanders roepen dat de organisatie het goed voor elkaar heeft, maar ik zie daar zelf weinig van.”

Interne respondent 5: “Bereidheid is erg afhankelijk van leidinggevenden en afdelingshoofden. De verantwoordelijkheid ligt op de schouders van dezelfde personen, terwijl iedereen de verantwoordelijkheid zou moeten voelen. We moeten het juiste voorbeeld geven en dat doen we op dit moment niet.”

Interne respondent 7: “Op dit moment is er onvoldoende draagvlak. Er moet een concern-breed draagvlak zijn. Op het moment dat we ervoor gaan; moeten we er met zijn allen voor gaan!”.

6.4 Wat zijn de ervaringen van zowel de afdelingshoofden, interne begeleiders als arbeidsbeperkten* binnen ORGANISATIE X?*

De meerderheid van de afdelingshoofden heeft zich negatief uitgelaten over de ervaringen met arbeidsbeperkten. Zij geven diverse oorzaken aan, zoals:

- Organisatie ziet te veel risico's en belemmeringen
- Doelgroep vraagt om specifieke aanpak. De kosten zijn hoger dan de baten.
- Afdeling heeft de begeleiding onderschat
- Geen duidelijke communicatie
- Geen sprake van structurele begeleiding

> Interne respondent 4: "De plaatsingen waren geen groot succes. De wet vraagt om een speciale aanpak, maar in de doelgroep zelf zitten ook een hoop verschillen. Veel gedoe over geweest. Het kost de organisatie meer dan dat het oplevert."

> Interne respondent 5: "De plaatsingen binnen de afdeling hebben grote meerwaarde. Diversiteit biedt kansen voor de afdeling. Zelf kan ik nog een hoop van de medewerkers leren."

De begeleiders hebben zich daarentegen positief uitgelaten over de arbeidsbeperkten binnen de organisatie. Zij begeleiden medewerkers die al geruime tijd succesvol werkzaam zijn binnen de organisatie.

Respondenten waren over het algemeen erg positief over de duurzaamheid van de functies. Slechts één respondent heeft aangegeven dat volgens hem/haar onvoldoende rekening wordt gehouden met de duurzaamheid van de functie. Dit komt doordat de functie wordt gecreëerd, en daarna pas een kandidaat wordt gezocht. Volgens respondent 3 kan de duurzaamheid van een functie beter worden ingericht door eerst een kandidaat te vinden en vervolgens de werkzaamheden aan te passen aan de kandidaat. Overige respondenten geven aan dat er sprake is van duurzame functies, aangezien er doorgroeimogelijkheden zijn en er ook trainingen en opleidingen worden aangeboden.

6.5 Wat zijn de ervaringen met betrekking tot de Wet banenafspraak van andere, soortgelijke organisaties?

De ervaringen van andere, soortgelijke organisaties zijn zeer divers. Zo is uit de focusgroep van het VNG gebleken dat er andere gemeenten zijn die tot op heden nog geen invulling hebben gegeven aan de Wet banenafspraak.

De ORGANISATIE Y en het ORGANISATIE Z zijn organisaties die worden gezien als best practices. Beide organisaties hebben meer dan 1.000 medewerkers in dienst en zijn sinds 2016 of eerder bezig met het creëren van banen voor arbeidsbeperkten.

De ORGANISATIE Y

De ORGANISATIE Y is sinds 2016 bezig met het creëren van banen voor arbeidsbeperkten. De organisatie heeft een centraal budget georganiseerd, zodat alle afdelingen mee kunnen doen. De jobcoaching is intern geregeld, zodat de begeleiding en duurzaamheid binnen de organisatie wordt gewaarborgd. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van twee ambassadeurs die het onderwerp promoten. De organisatie werkt met verschillende organisaties samen (werkgeversservicepunt, EMMA at work), om een inclusieve organisatie te worden. Belangrijk uitgangspunt is dat de medewerkers niet gedetacheerd worden, aangezien het uitgangspunt een inclusieve organisatie is. De begeleiding wordt op verschillende manieren georganiseerd. De ene afdeling wijst een buddy toe, de ander een leidinggevende. Dit is afhankelijk van de afdeling en waar de arbeidsbeperkte behoefte aan heeft.

Het ORGANISATIE Z

Het ORGANISATIE Z heeft tot nu toe zijn target van zeven plaatsingen per jaar behaald. Op dit moment zijn de makkelijkere functies ingevuld. Een aantal afdelingen willen niet mee met de doelstellingen en geven aan dat zij geen geld beschikbaar hebben om de plaatsingen te bekostigen. Om te zorgen dat alsnog alle afdelingen banen creëren voor arbeidsbeperkten, is de organisatie bezig met het creëren van een centraal budget. Tot op heden zijn functies op verschillende manieren gecreëerd, zodat er vanuit verschillende perspectieven gekeken kan worden (Stichting Studeren en Werken op Maat, UWV, Emma at Work, Haag groep, meet & greets en op basis van CV's). De

organisatie wil geen functies creëren door middel van jobcarving, aangezien dan de werkdruk voor de overige medewerkers wordt vergroot. De interne begeleiding wordt door één persoon uitgevoerd, namelijk door een mentor binnen de afdeling. In de toekomst wil de organisatie deze begeleider(s) ook opleiden door middel van een Harrie-training. Uitgangspunt is dat er maatwerk geleverd wordt, aangezien de personen uit het doelgroepregister niet te vergelijken zijn met elkaar.

6.6 Overige uitkomsten

Aan alle 14 respondenten is gevraagd wat zij zouden veranderen aan de Wet banenafspraak als zij in de schoenen zouden staan van Jette Klijnsma. Respondenten hebben aangegeven dat zij de wet op meerdere vlakken zouden willen veranderen, waarmee de volgende resultaten zijn verkregen (zie analyseschema in bijlage 5):

- Tien respondenten hebben aangegeven dat zij graag de doelgroep zouden willen verbreden en/of verduidelijken, zodat duidelijker is wie wel/niet meetelt, mensen minder in hokjes worden geplaatst en dat andere mensen met een (andere) afstand tot de arbeidsmarkt niet nog meer tussen wal en schip vallen;
- Vier respondenten hebben aangegeven dat zij de Wet banenafspraak makkelijker uitvoerbaar willen maken;
- Vier respondenten hebben geantwoord dat zij liever willen dat werkgevers beloond worden in plaats van gestraft worden;
- Twee respondenten hebben aangegeven onvoldoende op de hoogte te zijn van de Wet banenafspraak om antwoord te kunnen geven op de vraag;
- Twee respondenten zouden graag een centraal budget beschikbaar willen stellen;
- Twee respondenten hebben aangegeven dat zij detacheringscontracten willen afschaffen, aangezien deze contracten van tijdelijke aard zijn en de duurzaamheid van een functie tegen gaan;
- Eén respondent zou graag willen dat de uitkomsten duidelijker worden gemaakt;
- Eén respondent wil graag de inhuur (uitbestedingen) laten meetellen, aangezien door middel van social return vaak al wordt voldaan aan de Wet banenafspraak;
- Eén respondent heeft aangegeven dat er veel meer per individu gekeken moet worden wat hij/zij nodig heeft;
- Eén respondent heeft aangegeven het niet eens te zijn met de praktijkroute;
- Eén respondent kan zich niet vinden in de methode van de loonwaardemeting en zou dit willen veranderen.

Uit de interviews zijn een aantal tips en suggesties naar voren gekomen voor zowel andere afdelingen als voor ORGANISATIE X als werkgever, zoals:

Interne respondent 1: “Denk buiten de kaders.”
Interne respondent 3: “Zoek eerst een kandidaat die binnen de organisatie past, bekijk daarna wat de kandidaat kan. Op deze manier wordt de functie aangepast aan de kandidaat en zal de duurzaamheid worden vergroot.”
Interne respondent 5: “Denk in mogelijkheden.”
Best practice 1: “Denk in mogelijkheden, probeer de onzekerheden binnen de afdelingen weg te nemen. Door een centraal potje te regelen, kunnen afdelingen minder makkelijk zeggen 'wij doen het niet'. Bij creëren van een functie: verzin 2 extra taken die de werknemer niet uit kan voeren. Op deze manier kan de loonwaardemeting nooit te hoog uitvallen.”
Best practice 2: “Organiseer een bijeenkomst voor alle afdelingen en afdelingshoofden. Deel succeservaringen, zodat andere afdelingen ook bereid zijn om arbeidsbeperkte(n) in dienst te nemen. Geef participanten (medewerkers met een arbeidsbeperking) zelf ook het woord.”
Casemanager UWV: “Er dient per individu gekeken te worden welke begeleiding er nodig is.”
Accountmanager gemeente: “Werkgevers moeten minder denken aan de risico’s van de medewerker. Schep niet te hoge verwachtingen aangezien de kans op een succesvolle plaatsing veel kleiner wordt.”
Stichting Studeren en Werken op Maat: “Organiseer een centraal budget, zodat de plaatsingen niet ten koste gaan van werkgevers die de juiste bedoelingen hebben.”

7. Conclusies

In dit hoofdstuk zal een koppeling gemaakt worden tussen de theorie en de uitkomsten van het praktijkgericht onderzoek. Aan de hand van deze koppeling zullen diverse conclusies getrokken worden, waarmee de hoofdvraag beantwoord kan worden.

Voordat de conclusies worden getrokken, zal nogmaals de hoofdvraag herhaald worden:

"Op welke wijze kan ORGANISATIE X meer (duurzame) garantiebanen creëren, conform de Wet banenafspraak?"

7.1 De Wet banenafspraak

ORGANISATIE X is medeverantwoordelijk voor het creëren van garantiebanen in het kader van de Wet banenafspraak. Tot nu toe is het de organisatie gelukt om invulling te geven aan de doelstellingen, maar merkt de organisatie dat het creëren van banen steeds stroever verloopt. Om te zorgen dat de organisatie ook in de toekomst blijft voldoen aan de banenafspraak, is nader onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van het creëren van duurzame functies voor arbeidsbeperkten.

7.2 Voorwaarden voor het behalen van de doelstellingen

Gedurende het onderzoek is gebleken dat de verantwoordelijkheid, betrokkenheid en zichtbaarheid voorwaarden zijn voor het behalen van de doelstellingen die de organisatie heeft ten aanzien van de Wet banenafspraak.

Verantwoordelijkheid

Binnen afdelingen wordt niet altijd de verantwoordelijkheid voor het onderwerp genomen. Ondanks voorlichtingen vanuit P&O en directie, zijn niet alle afdelingshoofden op de hoogte van het onderwerp. Er zijn diverse mogelijkheden in kaart gebracht door de bedrijfsanalyse van het UWV, toch geven de meeste afdelingshoofden aan dat zij geen mogelijkheden zien binnen de eigen afdeling. Opvallend is dat deze conclusie ook wordt getrokken door afdelingshoofden die op dit moment geen arbeidsbeperkten binnen de afdeling hebben werken. Hierdoor rust de verantwoordelijkheid van het onderwerp op de collega's die wel wat met het onderwerp (willen) doen.

Betrokkenheid

Het is de vraag of afdelingshoofden het onderwerp daadwerkelijk wegschuiven door gebrek aan kennis of dat zij zich te weinig betrokken voelen tot het onderwerp. Het lastige aan het onderwerp is dat de organisatie zichzelf heeft opgelegd te voldoen aan de afspraken van de Wet banenafspraak, maar afdelingshoofden niet verantwoordelijk worden gehouden. Hierdoor is het creëren van banen voor arbeidsbeperkten iets vrijblijvends, het is mogelijk om het onderwerp af te schuiven. Doordat de doelstellingen tot nu toe zijn behaald, heeft het onderwerp voor zowel afdelingshoofden als P&O weinig urgentie. Precies daarom is het belangrijk om meer betrokkenheid, verantwoordelijkheid en zichtbaarheid te creëren.

Zichtbaarheid

Afdelingshoofden geven aan dat zij niet op de hoogte zijn op welke wijze de organisatie binnen andere afdelingen invulling heeft gegeven aan de Wet banenafspraak. Er zijn zelfs een aantal afdelingshoofden die hebben aangegeven te weinig van het onderwerp af te weten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het onderwerp te weinig leeft binnen de organisatie. Het onderwerp is niet voldoende zichtbaar.

Bovenstaande leidt ertoe dat er binnen ORGANISATIE X nauwelijks urgentie over de uitvoering van de Wet banenafspraak wordt ervaren. Zo is er bijvoorbeeld in de tijd dat het onderzoek heeft plaatsgevonden nog niet een extra plaatsing van een arbeidsbeperkte gerealiseerd. Gezien het feit dat er weinig urgentie wordt gevoeld en er dus geen verantwoordelijkheid wordt genomen, zullen (mits er niks veranderd) onderstaande doelstellingen van ORGANISATIE X (in de toekomst) niet behaald kunnen worden:

1. Voldoen aan wettelijke verplichting en voorkomen van sancties van eventuele Quotumwet;
2. Voorbeeldfunctie van de gemeente;
3. Duurzame invulling op een manier dat arbeidsbeperkten voor langere tijd mee kunnen doen in de organisatie.

7.3 Bereidheid

Uit de theorie is gebleken dat het gebrek aan kennis en ervaring vaak tot vooroordelen leidt, die onjuist zijn (Hernandez, Keys & Balcazar, 2000). Door gebrek aan kennis hebben veel respondenten geen idee of er mogelijkheden zijn binnen de organisatie en wordt de eigen afdeling uitgesloten. In 2015 is door het management gecommuniceerd op welke wijze de organisatie invulling gaat geven aan de Wet banenafspraak (zie bijlage 2). Uit de interviews is gebleken dat respondenten niet op de hoogte zijn waar en hoe banen gecreëerd zijn voor arbeidsbeperkten. Dit geldt ook voor de bedrijfsanalyse van het UWV. Afdelingshoofden zijn niet (of onjuist) op de hoogte van de uitkomsten van het advies, waardoor zij vooroordelen hebben over het advies of niet naar de mogelijkheden hebben gekeken.

Door onwetendheid hebben de meeste afdelingshoofden zich negatief uitgelaten over de bereidheid van de organisatie, ze hebben namelijk geen idee op welke wijze er binnen de organisatie invulling is gegeven aan de wet.

7.4 Duurzame functies creëren

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er binnen de afdelingen voldoende rekening wordt gehouden met de duurzame invulling van een functie. De afdelingshoofden waarbij een arbeidsbeperkte werkzaam is, zijn tevreden met de huidige plaatsing. Daarnaast zijn er diverse trainingen en opleidingen beschikbaar voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Op deze manier krijgen ook deze medewerkers de kans om zich te ontwikkelen. Naast het duurzaam behouden en ontwikkelen van de doelgroep wordt ook gedacht aan de mate waarin de functies op zichzelf duurzaam zijn. Hiertoe heeft ORGANISATIE X tot nu toe op diverse manieren invulling aangegeven, namelijk door middel van de bedrijfsanalyse die door het UWV is uitgevoerd en door functies die tot stand zijn gekomen aan de hand van jobcarving en functiecreatie.

Crombag et al. (2007) adviseren werkgevers om vacatures passend te maken aan de mogelijkheden van de kandidaat, zodat de kans op een match wordt vergroot. Ook uit interviews met begeleiders, diverse professionals van het UWV, de gemeente en Stichting Studeren en Werken op Maat is naar voren gekomen dat functies bijna nooit geschikt zijn voor arbeidsbeperkten.
Om te waken voor een duurzame match, adviseren zij werkgevers eerst op zoek te gaan naar een medewerker en vervolgens een functie te creëren die bij de medewerker past. Op deze wijze zal de kans op een duurzame arbeidsplaats worden vergroot.

7.5 Integratie

Uit diverse theorieën is gebleken dat bij aanname van arbeidsbeperkten, rekening gehouden dient te worden met verschillende factoren. Nijhuis (2015) stelt dat werkgevers rekening dienen te houden met zowel de primaire als secundaire beperkingen van de medewerker. Bij secundaire beperkingen kan gedacht worden aan een negatief zelfbeeld, geldproblemen, faalangst of ouders die negatieve invloed hebben op het gedrag van de werknemer. In de praktijk is gebleken dat respondenten niet kijken naar de primaire en secundaire beperkingen. Zowel de afdelingshoofden, begeleiders, professionals en best practice organisaties stellen dat maatwerk van groot belang is, aangezien elke medewerker een andere beperking met zich meebrengt en daar de begeleiding op aangepast dient te worden.

De theorie van Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (2017) sluit hierbij aan. Zij stellen dat elke arbeidsbeperkte een andere vorm van aanpak nodig heeft, afhankelijk van de beperking. Daarnaast is gebleken dat de mening over de integratie van arbeidsbeperkten binnen ORGANISATIE X verdeeld is. Doordat de respondenten hebben aangegeven dat maatwerk van groot belang is en de integratie op verschillende manieren binnen de afdelingen wordt ingevuld, kan deze verdeeldheid worden verklaard. Respondenten die zich negatief hebben uitgelaten over de integratie binnen de afdeling, gaven aan dat dit vanuit de afdeling onvoldoende is geregeld.

7.6 Begeleiding

De Vos et al. (2010) stellen dat externe begeleiding een grote meerwaarde heeft voor zowel de organisatie als de medewerker. Uit de interviews is gebleken dat afdelingshoofden van ORGANISATIE X vinden dat jobcoaching een meerwaarde heeft. Mensen met een arbeidsbeperking hebben vaak behoefte aan structuur en continuïteit (Spigt, 2017). In de praktijk is gebleken dat de begeleiding er weleens bij in schiet. Diverse factoren hebben hier invloed op, zoals het ontbreken van een jobcoach of te weinig tijd. Respondenten die wel positief hebben gereageerd op de manier waarop de begeleiding is ingezet, hebben zowel de interne begeleiding als de inzet van een jobcoach,

structureel vormgegeven. Niet iedereen is geschikt om medewerkers met een arbeidsbeperking intern te begeleiden. Er dient affiniteit, begrip en geduld te zijn (Harrie, 2013).

7.7 Budget

Ten slotte kan uit de interviews geconcludeerd worden dat de budgettering extra moeilijkheden met zich meebrengt. Er is geen centraal budget geregeld, waardoor afdelingen zelf de extra plaatsing moeten betalen. Afdelingen die niet willen meewerken aan het creëren van een arbeidsplaats, kunnen makkelijk onder het onderwerp uit komen door te stellen dat zij geen budget beschikbaar hebben voor de doelgroep. Andere, vergelijkbare organisaties nemen dit risico weg, door een centraal budget te creëren.

7.8 Beantwoording centrale vraag

Bovenstaande beschreven conclusies hebben ertoe geleid dat de centrale vraag beantwoord kan worden. Hieronder wordt deze herhaald.

"Op welke wijze kan ORGANISATIE X meer (duurzame) garantiebanen creëren, conform de Wet banenafspraak?"

Het creëren van duurzame garantiebanen is niet gemakkelijk. Reguliere functies zijn bijna nooit geschikt voor arbeidsbeperkten. Op het moment dat er eerst op zoek wordt gegaan naar een medewerker en vervolgens een functie wordt gecreëerd, zal de kans op een duurzame arbeidsplaats worden vergroot. Zowel de theorie als de professionals en best practices beamen dit.

Op het moment dat de verantwoordelijkheid, betrokkenheid en zichtbaarheid van het onderwerp wordt vergroot, zal de organisatie de kans vergroten om doelstellingen van het onderwerp te behalen. Uit de theorie is gebleken dat het gebrek aan kennis en ervaring vaak tot vooroordelen leidt, die onjuist zijn. De meeste afdelingshoofden binnen ORGANISATIE X hebben gebrek aan kennis, waardoor zij stellen dat er geen mogelijkheden zijn voor arbeidsbeperkten. Het is de vraag of afdelingshoofden het onderwerp daadwerkelijk wegschuiven door gebrek aan kennis of dat zij zich te weinig betrokken voelen tot het onderwerp. Binnen de organisatie is er weinig zichtbaarheid over het onderwerp. Op het moment dat het onderwerp meer leeft binnen de organisatie, zullen afdelingshoofden meer op de hoogte zijn van de wet, wordt de betrokkenheid vergroot en zullen afdelingshoofden meer bereid zijn om garantiebanen te creëren. Wel is het van belang dat meer mensen binnen de organisatie de verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van het onderwerp.

Bij het in dienst nemen van arbeidsbeperkten dient er rekening te worden gehouden met verschillende factoren. Nijhuis (2015) stelt dat werkgevers rekening dienen te houden met zowel de primaire als secundaire beperkingen van de medewerker. Op het moment dat de organisatie rekening houdt met zowel de secundaire als de primaire beperking van de medewerker, zal de kans op een succesvolle plaatsing worden vergroot. Ook de begeleiding speelt een cruciale rol bij het aannemen en behouden van de medewerker. Maatwerk is van groot belang, aangezien elke medewerker een andere beperking met zich meebrengt en daar de begeleiding op aangepast dient te worden (Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, 2017). Begeleiders kunnen bijdragen aan structuur en continuïteit, iets waar mensen met een arbeidsbeperking vaak behoefte aan hebben (Spigt, 2017).

8. Discussie

In onderstaand hoofdstuk zal een kritische blik geworpen worden op zowel het onderzoek als het onderwerp zelf.

8.1 Manier van onderzoeken

De resultaten van het onderzoek zijn verkregen door middel van het afnemen van interviews. De onderzoeker had de mogelijkheid om door te vragen, waardoor de resultaten als valide beschouwd kunnen worden. De onderzoeker is echter niet betrokken geweest bij het realiseren van diverse plaatsingen binnen de organisatie. Hierdoor moet de onderzoeker vertrouwen op de informatie die verkregen wordt via de respondenten.

8.2 Onderzoeksdoelgroep

Tijdens het onderzoek hebben er geen interviews plaatsgevonden met arbeidsbeperkten. Deze doelgroep had wellicht extra inzichten kunnen geven aan het onderzoek. Binnen de afdelingen waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, waren er maar een klein aantal arbeidsbeperkten werkzaam. De betrouwbaarheid van deze interviews kon daardoor niet gecontroleerd worden, waardoor er in samenhang met de korte duur van het onderzoek is gekozen om deze doelgroep niet te interviewen. Wel is er gesproken met begeleiders van diverse arbeidsbeperkten. Zij staan dichtbij de medewerker en kunnen zich daardoor goed inleven. Bij het herhalen van dit onderzoek of op het moment dat de aanbevelingen geïmplementeerd worden, is het aan te raden alsnog interviews met deze doelgroep te houden zodat een nog completer beeld kan worden verkregen.

Daarnaast zouden vijf afdelingshoofden (elke afdeling één) geïnterviewd worden. Helaas was er geen respons vanuit de afdeling WZI. Om te zorgen dat alsnog de afdeling betrokken kon worden bij het onderzoek, is er een klantmanager van de afdeling geïnterviewd. Deze klantmanager begeleidt extern mensen met een beperking naar een baan. Deze persoon heeft een dubbele rol, aangezien hij/zij de plaatsing van een arbeidsbeperkte binnen de afdeling heeft meegemaakt, maar ook bij andere organisaties ziet zij hoe de Wet banenafspraak wordt ingevuld. Mocht de organisatie verder gaan met dit onderzoek, wordt geadviseerd om alsnog het afdelingshoofd van WZI te interviewen.

8.3 Wetenschappelijk literatuur

De deskresearch vragen zijn beantwoord door middel van diverse (wetenschappelijk) literatuur. Helaas is er weinig literatuur beschikbaar over de specifieke doelgroep in relatie met dit onderwerp, aangezien de wet slechts twee jaar bestaat. Wel zijn veel organisaties aan de slag met dit onderwerp en wordt door verschillende instanties onderzoek gedaan. Er wordt de organisatie aangeraden om de informatievoorzieningen in de gaten te houden, zodat de organisatie op de hoogte blijft van het onderwerp.

8.4 Strategische personeelsplanning

Gedurende het onderzoek is er geen informatie vergaard over strategische personeelsplanning. Later in het onderzoek is gebleken dat de strategische personeelsplanning invloed heeft op het onderzoek, aangezien het gaat om het duurzaam creëren van banen binnen de bestaande of toegestane formatieplekken. Mocht het onderzoek in de toekomst een vervolg krijgen, wordt de organisatie aangeraden om alsnog de strategische personeelsplanning in het onderzoek te betrekken. Dit kan gedaan worden door alsnog (wetenschappelijk) literatuur op te zoeken of door de P&O medewerkers die zich bezighouden met de strategische personeelsplanning actief te betrekken.

8.5 Ontwikkelingen

De Wet banenafspraak is een actueel onderwerp. Het is de vraag in hoeverre de wet in de toekomst wordt aangepast, aangezien werkgevers tegen structurele problemen aan lopen. Gedurende het onderzoek zijn de ontwikkelingen goed in de gaten gehouden, zodat het onderzoek als recent beschouwd kan worden. Er wordt geadviseerd om in de toekomst goed op de hoogte te blijven van de wet, aangezien er wellicht nog meer wijzigingen aangebracht worden. Dit kan gedaan worden door te blijven deelnemen aan de bijeenkomsten die georganiseerd worden door het VNG.

8.6 Duurzaamheid van de wet

Het onderzoek is specifiek gegaan over het duurzaam creëren van garantiebanen voor mensen met een arbeidsbeperking. De vraag is echter hoe duurzaam de wet zelf is ingericht. Werkgevers worden niet beloond voor hun goede gedrag, maar gestraft door de Quotumwet als zij niet voldoen aan het aantal. Daarnaast telt maar een beperkte doelgroep mee. Bedrijven worden gestimuleerd om het behalen van de benodigde aantallen in plaats van een duurzame arbeidsplek creëren. Mensen die tot

de doelgroep behoren zijn niet in staat om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen, in hoeverre zijn zij dan in staat om een reguliere functie of taak uit te voeren?

8.7 Urgentie van het onderzoek

De urgentie van dit onderzoek kan wellicht verwarrend overkomen, aangezien op dit moment de gemeente aan de gestelde normen voldoet. Op dit moment zijn de makkelijkere plaatsen ingevuld, waardoor de organisatie steeds meer moeite heeft met het creëren van garantiebanen. De organisatie voelt zich als overheidsinstelling verantwoordelijk om het juiste voorbeeld te geven. Naast de gevoelde verantwoordelijkheid is de Wet banenafspraak een wettelijke verplichting. Deze huidige dynamiek van het onderwerp heeft ervoor gezorgd dat de organisatie daadwerkelijk te maken heeft met de urgentie van een probleem. Op het moment dat er niets verandert, zal de organisatie in de toekomst niet meer bovenstaande normen kunnen behalen.

9. Aanbevelingen en implementatie

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven op welke wijze ORGANISATIE X meer duurzame arbeidsplekken kan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Uit de conclusie is gebleken dat de verantwoordelijkheid, betrokkenheid en zichtbaarheid bijdragen aan de randvoorwaarden voor het slagen van het thema. Onderstaande aanbevelingen hebben directe invloed op deze drie termen en zijn uitgewerkt op basis van urgentie, waarvan de eerste aanbeveling als meest urgent beschouwd wordt. Naast de aanbevelingen in dit hoofdstuk, zijn in het onderzoek ook waardevolle suggesties naar voren gekomen. Deze suggesties zijn opgenomen in bijlage 6.

1. Creëer een centraal budget

De meest urgente stap is het creëren van een centraal budget. Op dit moment dienen afdelingen uit eigen budget de plaatsing van een arbeidsbeperkte te financieren. Uit het onderzoek is gebleken dat meerdere afdelingen de huidige manier van financieren als een belemmering ervaren. Deze drempel is weg te nemen door de invoering van een centraal budget.
Bij invoering van het centraal budget zal de bekostiging minder zichtbaar zijn voor de afdeling, aangezien dit bedrag wordt afgetrokken van het afdelingsbudget en dus automatisch bekostigd wordt. Eén van de best practice organisaties, namelijk de ORGANISATIE Y, heeft zeer positieve ervaringen met de invoering van een centraal budget. De andere best practice organisatie, het ORGANISATIE Z, houdt zich op dit moment ook bezig met het creëren van een centraal budget.

Voor het creëren van een centraal budget, dient de organisatie de volgende stappen te nemen:

Stap 1: Beleidsplan opstellen
De afdeling P&O zal een beleidsplan moeten opstellen waarin staat op welke wijze de organisatie invulling gaat geven aan het centraal budget. Onderwerpen die hierbij aan bod moeten komen zijn:

- *Visie op het onderwerp en het voorbeeld dat ORGANISATIE X hierin wil zijn als werkgever;*
- *Benodigdheden in de organisatie (o.a. selecteren, begeleiden en behouden van werkplekbegeleiders);*
- *Totaal te maken kosten voor dit onderwerp (o.a. maandelijkse loonkosten, jobcoach, begeleidingskosten, Harrie training);*
- *Inventarisatie van werkplekken (nu en te behalen in de toekomst);*
- *Communicatieplan (informeren en betrekken van de gehele organisatie);*
- *Eventuele werkplekaanpassingen en bijkomende kosten.*

Stap 2: Beleidsplan vast laten stellen door MT en directie
De afdeling P&O presenteert het beleidsplan aan het MT en directie. Vervolgens neemt het MT en de directie een besluit over de invoering van een centraal budget. Het centrale budget zou een relatief simpele manier zijn om het onderwerp meer te laten spelen binnen de organisatie, maar aangezien vooraf bepaald is dat de banen eigenlijk geen extra kosten met zich mee mogen brengen, kan het centrale budget gevoelig liggen bij MT en directie.

Stap 3: Uitvoering binnen de organisatie
Bij goedkeuring van het centraal budget, zal P&O de afdelingshoofden inlichten. Dit kan door middel van de nieuwsbrief P&O die om de drie maanden wordt verstuurd en de bestaande BILA's (overleg tussen P&O-adviseurs en afdelingshoofden). De uitwerking vindt plaats door de P&O-adviseurs en de afdeling. De focusgroep (zie aanbeveling 3) zal monitoren en ondersteunen waar nodig.

2. **Investeer in structurele begeleiding voor arbeidsbeperkten en Harrie's**

Naast het creëren van een centraal budget, dient de organisatie te investeren in structurele begeleiding. Uit onderzoek is gebleken dat juiste begeleiding zal bijdragen aan de integratie, productiviteit, duurzaamheid van het dienstverband en tevredenheid op de afdeling. Een medewerker met een arbeidsbeperking dient zowel door een jobcoach (professional) als door een Harrie (interne begeleider) begeleid te worden. Meerdere professionals hebben aangegeven dat de Harrie-training een geschikte manier is om kwaliteit van Harrie te waarborgen en deze te structureren.

Op het moment dat de Harrie's een cursus of training zullen volgen, zal de kwaliteit van de begeleiding toenemen. De Harrie training is hier geschikt voor, aangezien met behulp van deze training de benodigde vaardigheden van een Harrie worden getraind. Respondent 1, die op dit moment het onderwerp arbeidsinclusief in haar portefeuille heeft namens P&O, zou deze aanbevelingen kunnen implementeren.

Daarnaast dient er structureel sprake te zijn van een jobcoach. De jobcoach kan de Harrie tips geven en tevens begeleidt hij/zij de medewerker. De beleidsmakers dienen daarom het interne beleid omtrent de Wet banenafspraak aan te passen, zodat binnen de gehele organisatie wordt afgesproken dat begeleiding van een jobcoach verplicht is. Geadviseerd wordt om deze begeleiding te laten uitvoeren door een van de jobcoaches van de afdeling WZI. Deze afdeling heeft de meeste expertise op het gebied van de Wet banenafspraak. Aangezien dit om een interne collega gaat, zullen de lijntjes met een interne jobcoach korter zijn en is de jobcoach op de hoogte van de werkwijze binnen de organisatie. Binnen de P&O-afdeling ligt de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de structurele begeleiding. P&O-adviseurs dienen te monitoren of de begeleiding structureel wordt uitgevoerd en contact te houden met de afdelingshoofden hoe de Harrie's in de begeleiding ondersteund kunnen worden. In het beleidsplan dient tevens de bekostiging van de jobcoaches opgenomen te worden. Voor het uitvoeren van jobcoaching kan extra subsidie aangevraagd worden bij het UWV. In tabel 9 staat bovenstaande aanbeveling kort weergegeven.

Tabel 9: Overzicht aanbeveling investeer in structurele begeleiding voor arbeidsbeperkten en Harrie's

Door wie?	Harrie's (directe begeleider op de werkvloer), jobcoaches (via WZI) en afdeling P&O (monitoring en training)
Voor wie?	Arbeidsbeperkten en Harrie's
Wat?	Structuele begeleiding en training ter bevordering van de vaardigheden
Wanneer?	Structureel, aan de hand van wat de medewerker nodig heeft. Start met wekelijkse begeleiding van de Harrie en om de week afspraak met jobcoach. Jaarlijkse training.
Resultaat?	Verbetering van de integratie, productiviteit, duurzaamheid van het dienstverband en tevredenheid op de afdeling, verbetering kwaliteit Harrie's

3. Vergroot de betrokkenheid

Uit de interviews is gebleken dat respondenten geen idee hebben op welke wijze de organisatie zich bezighoudt met de Wet banenafspraak. Op het moment dat de betrokkenheid vergroot wordt, zullen afdelingen gestimuleerd worden en op de hoogte zijn van het onderwerp. Een manier om de betrokkenheid te vergroten is het creëren van een focusgroep.

Het doel van de focusgroep is het opdoen en delen van kennis, ervaringen en successen. De focusgroep dient georganiseerd te worden door de afdeling P&O, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Wet banenafspraak binnen de organisatie, in samenwerking met afdeling WZI voor de expertise. De focusgroep dient georganiseerd te worden voor alle afdelingshoofden, aangezien zij ervoor kunnen zorgen dat hun afdeling versterkt wordt met de inzet van een arbeidsbeperkte. Vervolgens kunnen zij hun eigen afdeling informeren. Tijdens de focusgroep dient het aangepaste beleidsplan (zie aanbeveling 1 en 2) gepresenteerd te worden, waarna afdelingshoofden met elkaar in discussie kunnen gaan op welke wijze zij hier aanvulling aan gaan geven.

Geadviseerd wordt om de afdelingshoofden, die inmiddels positieve ervaringen hebben met het plaatsen van arbeidsbeperkten, aan het woord te laten en hun succesverhalen te delen. Deze afdelingshoofden zouden een zogenaamde ambassadeursrol toebedeeld kunnen krijgen zodat collega's ten alle tijden vragen kunnen stellen over de ervaringen en successen van de ambassadeur. In tabel 10 staat bovenstaande aanbeveling kort weergegeven.

Tabel 10: Overzicht aanbeveling vergroot de betrokkenheid

Door wie?	Afdeling P&O (verantwoordelijk voor de uitvoering binnen de organisatie), WZI (expertise) en ambassadeurs (delen van succesverhalen)
Voor wie?	Alle afdelingshoofden (zodat zij het onderwerp kunnen verspreiden binnen de afdeling), MT en directie
Wat?	Een focusgroep, waarbij kennis, ervaring en successen worden opgedaan en gedeeld.
Wanneer?	Eén keer per jaar, zodat kennis en ervaringen met elkaar opgedaan en gedeeld blijft, zodat het onderwerp niet vergeten wordt.
Resultaat?	Afdelingshoofden zijn allen op de hoogte van het onderwerp en de wijze waarop de organisatie het onderwerp invult. Door succesverhalen te delen kunnen afdelingshoofden gestimuleerd worden om arbeidsbeperkten binnen de afdeling in dienst te nemen.

9.1 Vormgeving binnen de organisatie/ concretisering met betrokkenen

Tijdens de eindpresentatie van dit onderzoek zullen de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. Na het presenteren van de onderzoeksresultaten, zal een werkvorm worden georganiseerd waarmee de genodigden (afdeling P&O) hun visie over het onderwerp delen. Gedurende deze werkvorm zullen de aanwezigen samen brainstormen over een passende wijze waarop de aanbevelingen kunnen worden toegepast in de organisatie.

Beknopte uitleg werkvorm

1. Per aanbeveling één poster;
2. Genodigden brainstormen over visie en passende wijze waarop de aanbevelingen kunnen worden toegepast en schrijven ideeën op post-it blaadjes (één idee per post-it);
3. Onderzoeker laat visie en ideeën voorlezen plus korte toelichting. Discussie wordt gestart;
4. Post-its worden op de poster geplakt;
5. Eindresultaat: per aanbeveling een poster vol met diverse ideeën.

10. Literatuurlijst

Afdeling Personeel en Organisatie (2015). *Jaarplan P&O 2015* [intern document]. Organisatie X: ORGANISATIE X.

AWVN (2017). Mensen met een beperking aan de slag helpen. Instrumenten en stappenplannen voor werkgevers per doelgroep van de banenafspraak. Opgevraagd via: http://www.awvn.nl/thema-site/Documents/Brochure%20Mensen%20met%20een%20beperking%20aan%20de%20slag%20helpen%20-%20januari%202017.pdf

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T. & de Goede, M. (2013*). Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Van Beek, A. & van Doorne-Huiskes, A. (2011). Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. Opgevraagd via: http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=433

Bogaard, M., Harsveld, P., Respondent 1, A. & Quist, H. (2015). *Participatiewet* [intern document]. Organisatie X: ORGANISATIE X.

Blatter, B., Dorenbosch, L. & Keijzer, L. (2014). Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. Opgevraagd van: http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100277&att_Id=4911

Cuelenaere, M. & Siegert, J. (2009). Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid. Opgevraagd via: http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/mrlcxsib

Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E. J., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-side factors related to employment of people with disabilities: a survey of employers in the Midwest region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *20*(4), 412-419.

CNV Jongeren (2017). Realisten. Opgevraagd via: http://www.cnvjongeren.nl/projecten/realisten/

Crombag, P., van Lierop, B., van der Pijl, D. & van Soest, K. (2007). Methode maakwerk. Opgevraagd via: https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Methode_maakwerk.pdf

Encyclo (2017). Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opgevraagd van: http://www.encyclo.nl/begrip/maatschappelijk%20verantwoord%20ondernemen

Van Engelen, M., Van Houten, M., Kuiper, F., & Van Xanten, H. (2015). Niet voor spek en bonen. Opgevraagd van: https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Niet-voor-spek-en-bonen%20[MOV-7882974-1.1].pdf

Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (2017). Organiseren van werkbegeleiding. Opgevraagd via: https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/organiseren-van-werkbegeleiding

Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, *31*(3), 63-94.

Geling, K. & Van Lieshout, H. (2014). Mogelijkheden voor job carving: een explorerend onderzoek. Opgevraagd via: http://www.goapubliek.nl/wp-content/uploads/2014/12/b-Rapport-GOA-Publiek-Job-Carving-141022-def-3.pdf

ORGANISATIE X (2014). Sociaal jaarverslag [intern document]. Opgevraagd via: http://enzo.Organisatie X.nl/Content/CastManage/3309/sociaal-jaarverslag/

ORGANISATIE X (2016). Jaarcijfers 2016 [intern document]. Organisatie X: ORGANISATIE X.

ORGANISATIE X (z.j.). Toekomstgericht Organisatie X [intern document]. Organisatie X: ORGANISATIE X.

Harrie (2013). Harrie Brochure. Opgevraagd via: http://www.ikbenharrie.nl/images/uploads/HARRIE-BROCHURE-2013-_LR.pdf

Hernandez, B., Keys, C. & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of rehabilitation*, *66*(4), 4.

Van Horssen, C.P. (2010). Meer werkplekken bij werkgevers. *Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar Vermogen, Pilot 1.* Amsterdam: Regioplan.

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: a socialpsychological Analysis.* Cambridge University Press.

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Nijhuis, F.J.N. (2015). Werken naar vermogen: vermogen om te werken. Opgevraagd via: https://www.researchgate.net/profile/Frans_Nijhuis/publication/254849031_Werken_naar_vermogen_vermogen_om_te_werken/links/54cba5a30cf298d6565838a1.pdf

Van Petersen, A., Vonk, M., & Bouwmeester, J. (2004). Onbekend maakt onbemind. Attitude Onderzoek naar de Positie van Arbeidsgehandicapten op de Arbeidsmarkt. Opgevraagd via: http://docs.minszw.nl/pdf/35/2004/35_2004_3_4822.pdf

Programmaraad (2016). Functiecreatie voor banenafspraak. Opgevraagd via: https://www.samenvoordeklant.nl/pdf/--_--werkgeversdienstverlening--_--toolbox--_--jobcarving-banenafspraak/pagina.pdf

Programmaraad (z.j.). Banenafspraak en quotumwet. Opgevraagd via: https://www.samenvoordeklant.nl/categorie/onderwerpen/banenafspraak-en-quotumwet

Programmaraad (z.j.). Begrippenlijst. Opgevraagd via: https://www.samenvoordeklant.nl/begrippenlijst

PWdegids (2015). Banenkrimp bij overheid houdt aan. Opgevraagd via: http://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2015/10/banenkrimp-bij-overheid-houdt-aan-101927

Rijksoverheid (2017). Kennisdocument Wet banenafspraak. Opgevraagd via: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument

Roberson, Q. M. & Park, H. J. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. Opgevraagd via: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1401&context=cahrswp

Samant, D., Soffer, M., Hernandez, B., Adya, M., Akinpelu, O., Levy, J. M., Repoli, E., Kamer, M. & Blanck, P. (2009). Corporate culture and employment of people with disabilities: Role of social workers and service provider organizations. Journal of social work in disability & rehabilitation. Opgevraagd via: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15367100903202706

Spigt, H. (2017). Bevindingen van de aanjager banenafspraak. Opgevraagd via: file:///C:/Users/My%20Acer/Downloads/Brief%20mw%20Klijnsma%20v%20dhr%20Plasterk%20-%20bevindingen%20aanjager%20Banenafspraak.pdf

Stichting Studeren & Werken op Maat. (z.j.). Ik wil advies. Opgevraagd via: https://www.studerenenwerkenopmaat.org/ik-wil-advies.html

Stimulansz (2013). Vermaatschappelijking van de zorg. Opgevraagd via: https://www.movisie.nl/begrippenlijst/vermaatschappelijking-zorg

UWV (2016). Werknemer met uitkering. Opgevraagd via: https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/werknemer-heeft-wajong-of-valt-onder-participatiewet/detail/doelgroepregister

UWV (2017). Regionale Trendrapportage Banenafspraak. Opgevraagd via: https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-trendrapportage-q3-2016.pdf

UWV (z.j.). Regelingen van het UWV. Opgevraagd via: https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/index.aspx

De Vos, E., Andriessen, S., Akkerboom, G., Besseling, J., van der Zwaan, M., & Michel, F. (2010). *Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden*. Hoofddorp: TNO

Van de Ven, C. & De Vries, S. D. (2004). Werk maken van diversiteit: tien tips. Management Executive, juli/aug, 1-13. Opgevraagd via: www.managementexecutive.nl/downloaden/3291/Werk-maken-van-diversiteit-tien-tips

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het Hoger onderwijs. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.*

Werkgeverslijn (2017). Mensen met een WIW of ID-baan. Opgevraagd via: http://werkgeverslijn.nl/mensen-met-een-wiw-of-id-baan/

Werkgevers servicepunt Zuid-Holland Centraal (2017). Wie zijn wij. Opgevraagd via: https://zhcwerkt.nl/wie-zijn-wij/

Wissink, C. E., Mallee, L. M., & van Leer, M. (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers: onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Amsterdam: Regioplan iov RWI.