

**Den Haag, 1 maart 2017**

**Bijlage: bij brief afsluiting opdracht als aanjager banenafspraken**

---

**TERUGBLIK;**

In de twee jaar dat ik als aanjager heb mogen optreden voor de Overheids- & Onderwijssector zijn er belangrijke stappen gezet in het realiseren van de doelstelling om in arbeidsorganisaties meer banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het is mij gelukt om in samenwerking met uw ministeries en het VSO (Verbond Sectorwerkgevers Overheid) een klein team samen te stellen dat in die twee jaar zowel de informatievoorziening aan de werkgevers in de sectoren als de kennisuitwisseling en communicatie tussen en binnen de sectoren heeft weten te verbeteren.

Ik wil hierbij mijn dank uitspreken voor de ruimte die ik heb gekregen om samen met het aanjaagteam, de projectleiders uit de verschillende sectoren, het team van VNO-NCW (100.000banen.nl) en de medewerkers van UWV en de werkbedrijven en werkgeversservicepunten in de regio's, een impuls te geven aan de invulling van de banenafspraken in de Overheid & Onderwijssector.

**TWEE JAAR AANJAGEN; DE OPDRACHT**

De aanjager draagt bij aan het door overheidswerkgevers voldoen aan de banenafspraken overeenkomstig vigerende wet en regelgeving en het wetsvoorstel Banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten. De aanjager bewerkstelligt namens het kabinet dat het beoogde aantal nieuwe banen wordt bereikt, door middel van activiteiten als informatievoorziening, afspraken, en afstemming over de inzet ondersteuningsmiddelen door gemeenten of UWV samen met de overheidswerkgevers.

Mijn belangrijkste taken als aanjager waren:

- a) overheidswerkgevers als collectief en waar nuttig individueel te informeren over de banenafspraken;
- b) met individuele overheidswerkgevers afspraken te maken over het creëren van concrete banen voor de doelgroep;
- c) waar nodig met individuele overheidswerkgevers en gemeenten of UWV af te stemmen over de inzet van ondersteuningsmiddelen teneinde het doel te bereiken;
- d) de activiteiten, genoemd in de onderdelen a tot en met c, binnen het kabinetsbeleid uit te voeren;
- e) periodiek te overleggen met de Minister en de Staatssecretaris; en
- f) in samenspraak met de Minister en de Staatssecretaris in de media de aanpak toe te lichten.

## **TWEE JAAR AANJAGEN; DE AANPAK**

Ik heb mijn aanpak gebaseerd op 'het zwaan kleef aan principe'. Dit betekende dat we met het aanjaagteam vooral veel gesprekken hebben gevoerd met de werkgevers in de verschillen de sectoren. Hun kennis en ervaring hebben benut bij het verzamelen van de Do's en Don'ts. Daarbij heb ik me meermaals 'Een soort missionaris met een missie' gevoeld. Wel een bijzondere en zeer noodzakelijke missie.

Dat voortvloeiend uit de wet Banenafpraak in 2014 een deelsectorale taakstelling is geformuleerd voor de realisatie van het aantal banen per jaarschijf tot en met 2023 heeft bijgedragen aan de mogelijkheid om de sectorale taakstelling op werkgeversniveau in te vullen. In samenwerking met de brancheorganisaties zijn leerkringen en netwerkbijeenkomsten opgezet om banen en werkpakketten voor de doelgroep te realiseren en, zo mogelijk, uit te wisselen.

De koppeling van de wet Banenafpraak aan de mogelijkheid om bij een achterblijvende prestatie de Quotumwet te kunnen activeren, heeft gezorgd voor 'een goede stok achter de deur'. De dreiging van een eventuele 'boete' en het dan optredende sectorale 'gezichtsverlies' heeft er toe geleid dat werkgevers in de O&O-sector de opdracht hebben opgepakt. De werkgevers hebben daarbij steun gehad van het aanjaagteam door middel van toegankelijke informatie via de website van VSO-werkgevers.nl.

De samenwerking met de werkgeversservicepunten in de verschillende regio's heeft geleid tot regionale bijeenkomsten voor O&O-werkgevers. Soms breed uitgenodigd en soms specifiek gericht op één of twee deelsectoren. Door met de werkgevers de mogelijkheden te verkennen en de praktische vragen te bespreken, bleek mij dat 'hoe concreter de aanpak, hoe beter het resultaat' een goede formule was en is.

De reacties van de besturen, het management en van de werkvloer hebben we onder andere benut om de Werkkamer te informeren en te adviseren over de mogelijkheden om met praktische aanpassingen de uitvoering van wetgeving te vereenvoudigen. Daarnaast waren de positieve en kritische reacties nodig om met elkaar het gesprek aan te gaan over mogelijkheden, alternatieven, ervaringen, ondersteuningsvragen, arrangementen en de belangen van de doelgroep.

Twee jaar werken aan en investeren in de Banenafpraak heeft mij er van overtuigd dat het maatschappelijk draagvlak groeit, om voor mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, goede reguliere werkplekken te creëren. Het is deze afspraak uit het sociaal akkoord 2013 die aan iedere werkgever en werknemer de vraag voorlegt 'hoe inclusief is mijn organisatie, bedrijf of instelling en wat kan onze bijdrage zijn?' Hoe vaker deze vraag aan de orde kwam, hoe meer duidelijk werd dat de 'turn around' een mooie start kan hebben bij het plaatsen van individuele kandidaten op werkplekken, wetende dat de echte verandering in en uit de organisaties zelf moet komen en dat kost tijd.

Voor de komende jaren zal dan ook meer sprake zijn van een organisatievraagstuk dan van een financieel vraagstuk die tevens de afspraken tot 2026 moeten garanderen. Of zoals een overheidswerkgever het zei, "één plaatsing is wel te regelen, maar meerdere duurzame werkplekken voor de doelgroep vraagt om aanpassing van onze organisatie, onze werkprocessen en onze kijk op de werkverdeling. Het proces zal onomkeerbaar dienen te zijn, dat vraagt om tijd, creativiteit en inzet van iedereen".

## **TWEE JAAR AANJAGEN; DE WEERSTAND VOORBIJ**

Het is niet altijd even gemakkelijk geweest om werkgevers te overtuigen van de noodzaak om een begin te maken met het aanpassen van hun organisatie en het veranderen van hun personeelsbeleid door gewoon één plaatsing te realiseren. Probeer het eens! Deze praktische aanpak botste nogal eens met de behoefte van managers en bestuurders aan een beleidskader voordat werkplekken daadwerkelijk konden worden ingevuld. We hebben op dit punt best vooruitgang geboekt en toch zijn er nog steeds overheids- & onderwijswerkgevers die snel weerstanden en bezwaren kunnen benoemen. Ik heb vele langs horen komen:

- Deze afspraak is ons overkomen en opgelegd met andere woorden dit is onze afspraak niet.
- Hadden ze werkgevers niet kunnen uitnodigen, er is over ons beslist.
- We hebben nog wat taakstellingen uit te voeren en nu komt deze opdracht er boven op.
- Er is geen ruimte in de personeelsbegroting om te investeren.
- De taakstelling past niet bij de mogelijkheden binnen de sector.
- De werkbelasting in onze organisatie is te groot, deze mensen zouden hier ongelukkig worden.
- We hebben de banen niet, want in onze organisatie werken voornamelijk hoger opgeleiden en het werk voor lager opgeleiden is er niet of uitbested.
- Wat voor garantie hebben we dat de huidige faciliterende maatregelen uiteindelijk van beperkte duur blijken te zijn en dat we net als bij eerdere maatregelen (afschaffen ID-banen) zelf voor het risico opdraaien.
- We hebben in onze organisatie ook voor mensen te zorgen die als gevolg van persoonlijke ziekte of als gevolg van het werk (PTSS (Politie, Defensie), Militaire Oorlogs- en dienstslachtoffers (Defensie), burn out) herplaatst moeten worden. Ook voor deze mensen moeten er banen komen.
- We zitten nog midden in een reorganisatie.
- Er mag geen sprake zijn van verdringing.

Het zijn reële vragen, opmerkingen en zorgen, want organisaties kunnen niet ongebreideld groeien. Je moet je verstand blijven gebruiken en dus ook de belangen van andere werknemers in het vizier houden. “Weet je, zei een werkgever, er is altijd wel wat, dus hoezo een probleem. Zoeken naar oplossingen, dat is ons werk”.

Gaandeweg de gesprekken met werkgevers en projectleiders tijdens bijeenkomsten is een merkbare verandering in denken en handelen ontstaan. Niet alleen omdat het moet, maar juist ook omdat het bijdraagt aan een nieuwe kijk op werk en de organisatie. Met name door op een andere manier naar de (in- en externe) dienstverlening te kijken, zijn er nieuwe functies ontstaan. Deze werkplekken hebben niet alleen veel nieuw werk opgeleverd, maar zijn ook van toegevoegde waarde. Voorbeelden daarvan zijn; etageassistenten, gastheer en gastvrouwfuncties, zorgassistenten in de klas, toetsenbordreinigers, terreinbeheerders, cateringmedewerkers, etc.

Voor een uitgebreid overzicht van deze functies verwijst ik graag naar de website van [vso-werkgevers.nl/banenaafpraak](http://vso-werkgevers.nl/banenaafpraak) of naar de websites van de brancheorganisaties. Door de uitwisseling van functies te stimuleren, denken we werkgevers goed te kunnen ondersteunen

in het creëren van nieuwe functies passend bij de doelgroep. Juist omdat veel overheid & onderwijsorganisaties veel op elkaar lijken, kan slim kopiëren van goede voorbeelden helpen bij het invullen van plekken.

Steeds meer werkgevers in de O&O-sector ervaren een positief effect van de inzet van mensen uit de doelgroep. Ook de reacties van directe collega's op de werkvloer zorgen voor enthousiasme. Natuurlijk zijn er wel eens problemen, maar over het algemeen worden die opgelost door de jobcoach of buddy uit de organisatie.

Eén van de belangrijke lessen voor het vervolg is: ontken niet dat er problemen kunnen zijn met in- of aanpassing. Neem de tijd en zorg voor een goede inwerkperiode. En praat er met elkaar over dan blijkt er veel meer mogelijk dan aanvankelijk gedacht.

Het zijn deze voorbeelden en adviezen uit de praktijk, die helpen om de omslag te maken. Niet alleen het organisatiebelang telt, er zijn ook maatschappelijke verantwoordelijkheden en in geval van de banenafpraak hoeven we daar steeds minder werkgevers van te overtuigen.

## **TWEE JAAR AANJAGEN; DE OPBRENGST**

Het belangrijkste resultaat bleek bij de 1-meting in juli 2016. Deze meting bevestigde dat de inspanningen van de werkgevers in zowel de private als de publieke sector voldoende banen hadden opgeleverd, om de doelstelling voor de jaren 2013-2015 in te vullen. Uiteraard bestaat achter de cijfers een wereld van interpretaties en conclusies. Toch is het vooral goed om vast te stellen dat na een moeilijke crisis- en bezuinigingsperiode, waarvan de taakstellingen nauwlijzen, ook de werkgevers in de O&O-sector de opdracht hebben opgepakt om werk te maken van de Banenafpraak.

De aanvankelijke scepsis over de taakstelling en de mogelijkheden heeft gaandeweg plaats gemaakt voor een branchegerichte opdracht en aanpak. Het hielp dat door het ministerie van BZK in een brief (19 maart 2014) aan de O&O-sector een duidelijke onderverdeling was aangebracht in de doel/taakstelling per branche/deelsector gebaseerd op het aandeel formatie ten opzichte van de overheidssector als geheel.

Al werkende bleek dat iedere sector een eigen aanpak prefereerde. Dit is ook wel logisch gelet op het feit dat de sectoren ook anders georganiseerd zijn. De aanpak van de Rijksoverheid is niet te vergelijken met de aanpak van de universiteiten of waterschappen. Het zijn andere organisaties met andere taken.

Met iedere sector zijn afspraken gemaakt over de sectorale aanpak, de betrokkenheid van de sectorfondsen en de mogelijkheden om binnen de sector goede voorbeelden te delen. Over de voortgang heb ik via tussenrapportages melding gemaakt (1 september 2015, 10 februari 2016, 15 juni 2016 en 13 oktober 2016, TK. 2015-2016, 29544, nrs. 705, 728 en 744).

Daarnaast zijn er in samenwerking met het VSO-bestuur (Verbond van Sectorwerkgevers Overheid) een aantal bovensectorale coördinerende en inspirerende activiteiten opgezet, zoals;

- Het ontwikkelen van een informatie/nieuwsportal Banenafpraak op de website van VSO (totaal aantal bezoekers. Vanaf januari 2015 tot heden zien we een verdubbeling van de maandelijkse bezoekerscijfers van de website (van 2233 naar 4509). Ook het gemiddelde

aantal jaarlijkse unieke bezoekers stijgt nog steeds; het record van 2015 (circa 12.500 unieke bezoekers) is in september van vorig jaar al verbroken;

- Het organiseren van leercirkels/netwerkbijeenkomsten door sectoren in samenwerking met SBCM (A&O-fonds SW) en A&O-sectorfondsen van de sectoren UMC's, MBO-instellingen, universiteiten, gemeenten en primair en voortgezet onderwijs. Zestor, het sectorfonds van de Hogescholen, had al een eigen ondersteuningsprogramma ontwikkeld;
- Het aanleveren van een stappenplan voor werkgevers die aan de slag gaan met de Banenafpraak (beschikbaar via de website VSO-werkgevers.nl);
- Het samenstellen van een e-magazine (Samen voor meer Banen, mei 2016) samen met 'collega-aanjager' Aart van der Gaag en het aanjaagteam 'op naar de 100.000 banen' van VNONCW, MKB en LTO;
- Het lanceren van een e-book met sterke functieprofielen voor mensen met een arbeidsbeperking binnen overheid en onderwijs (februari 2017);
- Het organiseren van verschillende regionale bijeenkomsten voor O&O werkgevers in de regio's in samenwerking met de betreffende werkgeversservicepunten in de arbeidsmarktregio's.;
- Het samenwerken met UWV betreffende het beschikbaar krijgen en vindbaar maken van kandidaten in het doelgroepregister. De door UWV ontwikkelde kandidatenverkenner zal hierbij een belangrijke rol gaan spelen.
- Het stimuleren van werkgevers in de O&O-sector om gebruik te maken van het aanbod van werkgeversservicepunten en UWV om in en met de organisatie een inclusief bedrijfsadvies te laten opstellen gericht op jobcarving en jobcreation;
- Het ondersteunen van sectorgebonden bijeenkomsten en leernetwerken bij workshops over uitwerking van de wetgeving in praktijk en de mogelijkheden om oplossingen te vinden voor aanstellingsvraagstukken, etc.;
- Het ondersteunen en initiëren van nieuwe initiatieven met betrekking tot samenwerking tussen werkgevers op basis van bundeling van gebiedsgebonden uitvoeringstaken of in mogelijk gezamenlijk opdrachtgeverschap binnen dezelfde sector en regio. Door een efficiëntere organisatie kunnen betere, eenvoudigere en duurzamere banen worden gecreëerd (bijvoorbeeld onderzoek naar samenwerking Staatsbosbeheer en provincies m.b.t. gezamenlijk beheer bosgebieden en landschappen of samenwerking in de Uithof in Utrecht tussen HU, UMCU en UU voor toekomstige samenwerking in organisatie);
- Het leveren van een bijdrage aan onderzoeken van derden naar goede voorbeelden en adviezen om banen te creëren (Loyalis-onderzoek ten behoeve van PO-sector en oprichtingsbijeenkomst Expertisecentrum Universiteit van Maastricht. oktober 2016);
- Gesprekken met werknemersorganisaties en sectorbesturen van bonden over het vergroten van de betrokkenheid van de 'werkvloer' en de ondernemingsraden bij de invulling van de Banenafpraak;
- Het opzetten van een Klankbordgroep van mensen die tot de doelgroep behoren om hun ervaringen en belangen te kunnen bespreken. Met hen is ook een facebook-pagina opgezet om onderling ervaringen te kunnen delen. De werking van de wet in de uitvoering raakt hun belang en dus is hun betrokkenheid noodzaak. Inmiddels hebben de Landelijke Cliëntenraad en Klankbordgroep een samenwerking opgezet voor de toekomst;
- Advisering en overleg over aanpassing en vereenvoudiging van wetgeving om de werking van de banenafpraak te verbeteren en de toegang tot het doelgroepregister te versimpelen.

Hiertoe o.a. contacten onderhouden met partners als Werkkamer, VSO-bestuur, betrokken ministeries en Kamerleden;

- Diverse interviews en publicaties over voortgang van de banenafpraak in landelijke media, vakbladen en voor verschillende websites.

## **TWEE JAAR AANJAGEN; DE AANDACHTSPUNTEN UIT DE PRAKTIJK**

De afgelopen tijd heb ik aan betrokkenen (werkgevers, bestuurders, mensen uit de doelgroep en professionals) gevraagd wat voor suggesties of adviezen zij zouden willen meegeven voor het vervolg. Deze opmerkingen gecombineerd met mijn eigen ervaringen leiden tot een, zeker niet compleet, overzicht van punten die professionals, werkgevers en kandidaten kunnen helpen bij het vinden van goede werkplekken.

Nu de fase van aanjagen overgaat in de fase van realisatie, zal goed naar de uitvoering gekeken moeten worden en daar vooral op in te zetten. Ook daar kan dit lijstje behulpzaam bij zijn.

### ***1. De werkgeversdienstverlening***

De dienstverlening zal naar een hoger niveau moeten om de uiteindelijke doelstelling van 125.000 plekken voor mensen uit de doelgroep te realiseren. Een onderzoek of kan worden toegewerkt naar een slimme werkorganisatie met 1 werkcultuur per regio qua governance en uitvoering zou van enorme betekenis kunnen zijn. Werkbedrijf Groningen heeft aangegeven aan zo'n verkenning te willen meewerken, maar wellicht zijn er ook andere regio's geïnteresseerd.

#### **Dus inzet op:**

- vergroting sector kennis en dedicated adviseurs bij WSP's;
- uitkeringsregelingen van kandidaten zijn niet bepalend voor hun kans op plaatsing;
- transparante arrangementen (gelijkschakeling jobcoachregelingen (Wajong en Participatiewet), zowel qua kosten als qua inzet en voorwaarden);
- vermindering administratieve lasten (hef verschillen in voorwaarden en uitwerking van dispensatie- en loonkostensubsidieregelingen op);
- zorg voor coördinatie bij de matching (dealmaker);
- benutten van de mogelijkheden van andere regelingen (WMO en jeugdwet) en specifieke expertise (gehandicaptenzorg, MEE) bij bekostiging ondersteuningsarrangementen (bijv. in de thuissituatie);
- goede toegang en actuele update van kandidatenverkenner;
- gebruik maken van ervaringen op stageplekken en de expertise van SBB (Stichting Bedrijfsleven en Beroepsonderwijs);
- investeren in de aansluiting van speciaal onderwijs (VSO) en praktijkonderwijs op dienstverlening WSP;
- creëer duurzame werkplekken;
- maak meer gebruik van mogelijkheden om professioneel P&O advies en expertise in te zetten (bv. bij MKB);
- toepassing forfaitaire regeling voor hele doelgroep (Wajong heeft afwijkende regeling);

- maak afspraken (UWV en gemeenten) met sectoren en landelijke werkgevers over plaatsingen, aantal werkplekken, werkpakketten en begeleiding;
- verbeter de loonwaarde-meting (let op normfunctie is niet altijd te benoemen/vinden bij kleine werkpakketten);
- vermijd concurrentie binnen de doelgroep door verschil in financiële arrangementen en (te) lucratieve businessmodellen.

## **2. Werkgevers**

Van werkgevers wordt gevraagd om in te zetten op duurzame inpassing van de werkplekken voor de doelgroep in hun organisatie. Dit moet in de komende jaren leiden tot veel inclusievere arbeidsorganisaties. Hoe deze organisaties er precies uit zullen zien, valt moeilijk te voorspellen. Eén ding is zeker de veranderingen die nodig zijn, zullen niet alleen de doelgroep banenafpraak raken, maar ook andere groepen zoals ouderen, jongeren en migranten.

### **Dus is aan werkgevers de oproep:**

- Leg de organisatie eens op de tekentafel, want de arbeidsmarkt verandert
- Laat een inclusief bedrijfsonderzoek uitvoeren naar de mogelijkheden om mensen uit de doelgroep te plaatsen
- Geef de P&O-afdeling een duidelijke opdracht om banen te realiseren en managers te ondersteunen
- Stel budget beschikbaar in de personeelsbegroting
- Nodig werknemers uit om ‘buddy’ te worden (zet oudere werknemers in of mensen die ervaring hebben)
- Neem afspraken over inplaatsing van kandidaten uit de doelgroep op in managementcontracten
- Ondersteun managers met extra opleiding en training (een functioneringsgesprek met een autistische medewerker is echt even oefenen)
- Creëer mogelijkheden om interne jobcoaches op te leiden binnen het P&O-beleid
- Zorg voor een praktische benadering (waar zijn mensen makkelijk te plaatsen)
- Maak een werkpakket met toegevoegde waarde dat bevordert de duurzaamheid van de plek
- Zoek samenwerking met andere werkgevers voor uitwisseling en mogelijk gezamenlijk werkgeverschap (arbeidspool?)

## **3. Werknemers en kandidaten uit de doelgroep**

Het echte werk moet op de werkvloer gebeuren. Daar word je collega’s van elkaar en daar help je elkaar. Natuurlijk is het wennen als je collega een arbeidsbeperking heeft, maar de ervaring leert; dat went snel! En als het even niet gaat, maak het bespreekbaar. Daarom is het belangrijk dat kandidaten en werknemers betrokken zijn bij het creëren van de werkplek.

### **Dus heb aandacht voor:**

- Betrokkenheid van de ondernemingsraad
- Stel verdringingsvraagstukken actief aan de orde

- Werk mee aan jobcarvingsonderzoek
- Ruimte voor uitwisseling van goede en minder goede ervaringen
- Duidelijke werkopdrachten en werkpakketten
- Een buddy op de werkplek
- Regelmatig contact met de jobcoach, ook voor collega's kan dat belangrijk zijn
- Goede informatie
- En als er meerdere mensen uit de doelgroep werkzaam zijn, zorg voor onderling contact

**En voor de kandidaten uit de doelgroep;**

- Zorg dat je ingeschreven staat in het doelgroepregister
- Bereid je voor op werk (maak gebruik van je stage-ervaringen en wanneer dat kan je school)
- Vraag om een goede inwerkperiode
- Maak gebruik van je jobcoach
- Praat over je ervaringen of schrijf ze op (het is belangrijk dat anderen weten wat je denkt of wat je moeilijk of leuk vindt)
- Ga zelf op zoek naar werk, als het te lang duurt voordat je iets aangeboden krijgt
- Sluit je aan bij facebook-groepen of belangenclubs om je ervaringen met anderen te kunnen bespreken