

BANENAFSPRAAK

Juli 2016

Traineepool Metropoolregio Amsterdam

INFORMATIEBROCHURE
DRIE SCENARIO'S VOOR EEN
SUCCESSVOLLE AANPAK VAN
DE BANENAFSPRAAK





MEER MENSEN MET EEN ARBEIDSBEPERKING AAN HET WERK

Inhoudsopgave

Deze informatiebrochure biedt hulp bij het succesvol uitvoeren van de Banenafpraak bij de Nederlandse gemeenteorganisatie.

Inleiding

5

Scenario 1 Budgettair neutraal

De aanpak van het budgettair neutraal scenario is gericht op het duurzaam plaatsen van kandidaten bij minder kapitaalkrachtige gemeenten.

8

Scenario 2 Bovenformatief

Via een centraal geregeld budget en de mogelijkheid om de doelgroep boven de formatie aan te nemen kan de gemeente zelf een voorbeeldfunctie vervullen en vacatures opstellen voor mensen met een beperking.

12

Scenario 3 Trainees

Met deze aanpak wordt de doelgroep ingeleid door middel van een traineeprogramma. Het voordeel is meer ontwikkeling van talent en bredere werkervaring.

16

“Een unieke organisatie vraagt om onderscheidende resultaten”

Inleiding

Net zoals de mens is ook iedere organisatie uniek. Een eigen karakter. Een eigen historie. Een eigen toekomst. De Nederlandse gemeenten zullen in de komende jaren een nieuwe maatschappelijke bijdrage leveren als werkgever voor mensen met een arbeidsbeperking: 25.000 banen voor deze doelgroep in 2023. Bij iedere gemeente is een bepaald aantal van deze banen belegd, waarbij de invulling wordt overgelaten aan de overheden zelf. Hoewel de aanpak per gemeente sterk verschilt, is er één breed gedeelde opvatting: Het is een uitdaging. Dit document dient als handreiking. Het biedt perspectieven voor de duurzame bewerkstelling van de Banenafpraak, waarbij de toegevoegde waarde voor werknemer én werkgever voorop staat. Na een introductie van de taakstelling en een uiteenzetting van het financiële aspect worden drie verschillende scenario's voorgelegd. Deze scenario's zijn onderling uiteenlopend en helpen de gemeenteorganisatie bij een effectief, op maatgemaakte uitvoering.

Achtergrond

Sinds 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. De nieuwe wet vervangt de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten (Wajong). Mensen die voorheen gebruik maakte van één van deze regelingen zijn ondergebracht in het doelgroepenregister.

De doelgroep bestaat uit:

- Personen die niet zelfstandig 100% van het minimumloon kunnen verdienen, waarbij het UWV bepaalt voor wie dit geldt;
- Mensen met een Wajong-uitkering die kunnen werken;
- Mensen met een WSW-indicatie.

Er is zodoende een sterke diversiteit in het doelgroepenregister.

Als onderdeel van de Participatiewet is er de Wet Banenafpraak, met als doel om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. Als dit niet voldoende lukt zal de quotumwet van kracht worden. In dat geval dienen alle bedrijven met 25 of meer werknemers een vast percentage van hun werknemersbestand in te vullen met mensen met een arbeidsbeperking, of een boete betalen.

Onderzoek & Advies

Om de mogelijkheden tot plaatsing van In opdracht van de gemeente Lelystad heeft de traineepool van de Metropool-

regio Amsterdam (MRA) onderzoek uitgevoerd naar de plaatsingsmogelijkheden voor de doelgroep binnen de gemeenteorganisatie. Door middel van de analyse van best practices alsmede interviews met sleutelfiguren en experts uit overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen zijn de volgende centrale knelpunten gesignaleerd:

- Financiering van de nieuwe taakstelling;
- Matching van functie en (beschikbare) kandidaat;
- Begeleiding van de kandidaten.

Hoewel iedere gemeenteorganisatie uniek is, is doorgaans de financiering de kritieke schakel tussen de andere

knpunten. In de volgende paragraaf volgt een uiteenzetting.

Financiën en de banenafsprak
Het financieren van de begeleiding en de formatieplaatsen voor de kandidaten is bij veel gemeenten een veelbesproken dilemma. Het Rijk heeft mede daarom enkele regelingen gecreëerd om de banenafsprak te ondersteunen en verminderde arbeidsproductie te compenseren.

Loonkostensubsidie
De loonkosten van een kandidaat zijn
De loonkosten van een kandidaat zijn over het algemeen het eerste probleem bij de plaatsing van een kandidaat. Vanwege de belemmeringen die kandidaten hebben bij de uitvoering van werk is er de loonkostensubsidie in het leven geroepen. Werkgevers worden gecompenseerd tot het minimumloon op basis van de arbeidsproductiviteit. Dit wordt de loonwaarde genoemd. In het geval van een kandidaat met een loonwaarde van 70% wordt de werkgever voor 30% gecompenseerd door middel van de loonkostensubsidie. Een eventueel verschil tussen het wettelijke minimum-

loon en het cao-loon komt voor rekening van de werkgever.

No-risk polis
Werkgevers zullen de angst hebben dat mensen uit het doelgroepenregister sneller uit zullen vallen en daardoor meer verzuim zullen hebben. Hoewel deze angst onterecht lijkt te zijn is de no-risk polis van kracht op werknemers vanuit het doelgroepenregister. Werkgevers met mensen met een arbeidsbeperking in dienst worden gecompenseerd op de loonkosten bij uitval door ziekte.

Job carving
Jobcarving is een maatwerkoplossing bij de plaatsing van cliënten uit het doelgroepenregister. Een jobcoach of re-integratiedeskundige gaan met de afdelingsmanager om de tafel om de taakinhoud van een functie te bespreken. De jobcoach redeneert vanuit de mogelijkheden van de kandidaat en probeert in het overleg de functie dusdanig aan te passen dat deze door de kandidaat uitgevoerd kan worden. Jobcarving levert wel enkele interessante (financiële) mogelijkheden op, met name als de denkwijze achter jobcarving breder ingezet wordt dan enkel de banenafsprak. Jobcarving genereert namelijk niet alleen nieuwe banen, het geeft ook de mogelijkheid om bestaande functies aan te passen. Dit genereert ruimte in formatiebudgetten voor een (gedeeltelijke) dekking van de inzet van kandidaten.

Banenafsprak: Een last of heeft dit verdiencapaciteit?
De taakstelling voor het plaatsen van kandidaten uit het doelgroepenregister lijkt in eerste instantie een last voor de Nederlandse overheid. Interessant is om de Wet banenafsprak in een ander licht te zetten en de vraag te stellen: kan het plaatsen van kandidaten uit het doelgroepenregister geld besparen? Hiervoor moet dit vraagstuk in een breder daglicht worden geplaatst. Het plaatsen van kandidaten kan als een maatschappelijke investering worden gezien. Op macroniveau daalt de werke-

loosheid en er ontstaat een diversiteit in de werkzame beroepsbevolking. Maar nog belangrijker is dat het iets betekent voor de kandidaten. De kandidaat produceert naar rato van zijn of haar mogelijkheden en de werkgever wordt gecompenseerd voor eventueel productieverlies (via de loonkostensubsidie). Dit betekent dat financieel gezien een percentage van het salaris altijd afgedekt wordt via de loonkostensubsidie. En het deel dat hierdoor niet wordt afgedekt, wordt afgedekt uit de productie. Bij het inzetten op bestaande vacatureruimte kost het de werkgever niets extra en is deze door middel van de no-risk polis veiliggesteld van extra kosten bij ziekte.

De besparing volgt echter op een ander vlak. Momenteel is het doelgroepenregister een 'kostenpost'. De gemeente draagt namelijk de verplichting om maandelijks een uitkering aan deze potentiële kandidaten te verstrekken. Het plaatsen van mensen verlaagt de uitgaven vanuit deze 'kostenpost'. Dit levert een directe besparing op deze uitgaven op.

Introductie scenario's
Om de overheden te ondersteunen zijn er verschillende scenario's ontwikkeld met het doel ondersteuning te bieden en voorbeelden te geven bij de beleidsmatige afwegingen van een overheid. De scenario's gebruiken de gemeentelijke organisaties als voorbeeld. In ieder scenario zullen de uitgangspunten van de gemeente, invulling van de begeleiding, wijze van creatie van banen en de financiële invulling hiervan uiteengezet worden. Hieronder volgt in het kort een uiteenzetting per scenario.

Budgettair Neutraal
In dit scenario heeft de gemeente gekozen voor plaatsing binnen de bestaande budgetten. De middelen van de gemeente zijn niet toereikend om een compleet separaat plaatsingstraject te financieren en dus wordt de verantwoordelijkheid decentraal belegd. De gemeente heeft echter wel een ondersteunend, centraal team ingericht.

Deze wordt gefinancierd vanuit het formatiebudget van P&O en op basis van een prestatieafsprak met een sociale partner. De intentie van de gemeente is een klimaat creëren waarbij de kandidaten uit het doelgroepenregister op regulier werk ingezet kunnen worden. Voor de plaatsing wordt er gebruik gemaakt van de vacatureruimte. Het projectteam heeft de taak kennis in de organisatie te borgen en afdelingen te ondersteunen bij het creëren van functieprofielen.

Boven Formatie
In dit scenario streeft de gemeente een goede voorbeeldfunctie na voor de invulling van de Wet Banenafsprak. Twee belangrijke voorwaarden spelen hierbij een belangrijke rol. Ten eerste is het beschikbaar stellen van een centraal budget. Dit budget wordt gevormd doordat afdelingen budgetten voor de banenafsprak centraal inleveren. Een afdeling kan vervolgens gebruik maken van dit budget om een geschikte kandidaat uit de doelgroep aan te

nemen. Ten tweede is er de mogelijkheid om boven de formatie garantiebanen te realiseren. Deze optie zorgt ervoor dat er geen verdringing van de al bestaande werkplekken plaatsvindt en dat de managers gestimuleerd worden om mensen uit de doelgroep een kans te geven. Idealiter leidt deze aanpak tot duurzaam inzetbaarheid van de doelgroep.

Trainees
In dit scenario stroomt de doelgroep in via een traineetraject. Dit betekent werken op verschillende afdelingen en nieuwe taken uitproberen, alsmede door middel van een opmaatgemaakt opleidingsprogramma aanscherping van de professionele, cognitieve en sociale vaardigheden. Het doel is om na afloop van het traineeprogramma duurzaam inzetbaar personeel te verwezenlijken. De trainees hebben bewezen dat zij van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie, hun vaardigheden en potentieel zijn in kaart gebracht, en de afdelingen hebben kunnen wennen aan

deze nieuwe collega's. Idealiter resulteert dit in meerjarige contracten en een minimale uitval.

Welk scenario?
Bij het kiezen van een scenario dienen verschillende afwegingen zich aan. De onderstaande confrontatiematrix toont hoe de centrale aandachtspunten aansluiten bij de verschillende scenario's.

Nota bene: De onderstaande invulling is o.b.v. een inschatting van de relevantie, waarbij gekeken is naar onder andere de grootte van de gemeente en de daaruit voortvloeiende organisatieomvang, cultuur en de beschikbare middelen. Tenslotte is het mogelijk om elementen uit de verschillende scenario's te combineren. Iedere gemeenteorganisatie is uniek, dus een pragmatische aanpak blijft het uitgangspunt.

Confrontatiematrix	Budgettair Neutraal	Boven formatie	Trainees
Grootte gemeente naar inwoneraantal (+/-)	100.000	>150.000	60.000
Quotum voor Banenafsprak +/-	30	50	15
Mate van bestuurlijke vrijheid	Veel	Veel	Weinig
Budget	Geen	Financiering beschikbaar via centrale 'pot'	Dekt niet salarissen
Kennisniveau in organisatie	Geen inhoudelijke kennis over de doelgroep	Geen inhoudelijke kennis over de doelgroep	Beperkt; Eenzijdig
Sentiment collega's	Geïnteresseerd; Proactief	Geïnteresseerd; Proactief	Timide
(Externe) Samenwerkingen	Uitvraag voor plaatsing ook bij semi-overheidspartners	Selectie en begeleiding doelgroep door sociale partners UWV en WSP	Begeleiding trainees door sociale partners
Mate van matching	Zwak. Binnen de formatie zijn geen relevante vacatures/taken gevonden.	Sterk. De gemeente zoekt (of creëert) de plaatsen, het UWV en WSP leveren daarvoor de werknemers	Beperkt. Maar gedurende het traject worden nieuwe (permanente) taken en functies gevormd naast het schaarse bestaande aanbod
Focus op subdoelgroep? (Zoals beperken tot Wajong)	Nee	Nee	Mogelijk t.b.v. eenduidig traineeprogramma
Reeds relevante arbeidsvraag vanuit organisatie?	Er zijn op alle afdelingen openstaande vacatures	Alle afdelingen leveren zelf (nieuwe) vacatures aan, op verschillende functieniveaus	Beperkt & eenzijdig; B.v. Alleen instapniveau bij groenvoorziening
Huidig draagvlak binnen organisatie?	Het belang wordt beseft, maar de uitvoering is onduidelijk	Weinig kritiek dankzij 'extra' arbeidskracht. Waardering bij gehele organisatie door bewezen nut	Alleen op directieniveau

Scenario 1

Budgettair neutraal

De banenafpraak wordt gezien als een aanvullende taakstelling. De gemeente is een tijd als artikel 12 gemeente aangemerkt geweest. In combinatie met de Rijksbezuinigingen van de afgelopen jaren en de krimpende ambtelijk organisatie is de eerste reactie van de gemeente om de banenafpraak op korte termijn te negeren. Na enige weken besluit het bestuur van de gemeente (in verband met de quotumwet) om toch invulling te gaan geven aan de taakstelling. Ondanks dat de quotumwet pas in 2023 in zal gaan, vermoed het bestuur dat zonder proactieve instelling de taakstelling niet behaald zal worden. Door de beperkte middelen van de gemeente wordt er afgesproken een oplossing te zoeken voor de taakstelling binnen de bestaande budgetten.

Scenario in het kort

Voor de invulling van de banenafpraak is er op bestuurlijk niveau een akkoord gesloten. In dit akkoord wordt de verantwoordelijkheid voor het plaatsen bij de directeurs en leidinggevenden neer gelegd. Het bestuur heeft echter wel besloten om een centraal, kleinschalig ondersteunend team in te richten. Het team bestaat uit een medewerker van de personele planning van de gemeente, een afgevaardigde van een sociale partner (werkbedrijf) en een ambassadeur vanuit de bestuurlijke opdracht. De taken van dit team bestaan uit:

- Ondersteuning bieden bij vacatures en werkzaamheden uitsplitsen naar concrete taken;

- Aansturen en borgen begeleiding van de geplaatste cliënten;
- Kennis en kwaliteitsborging.

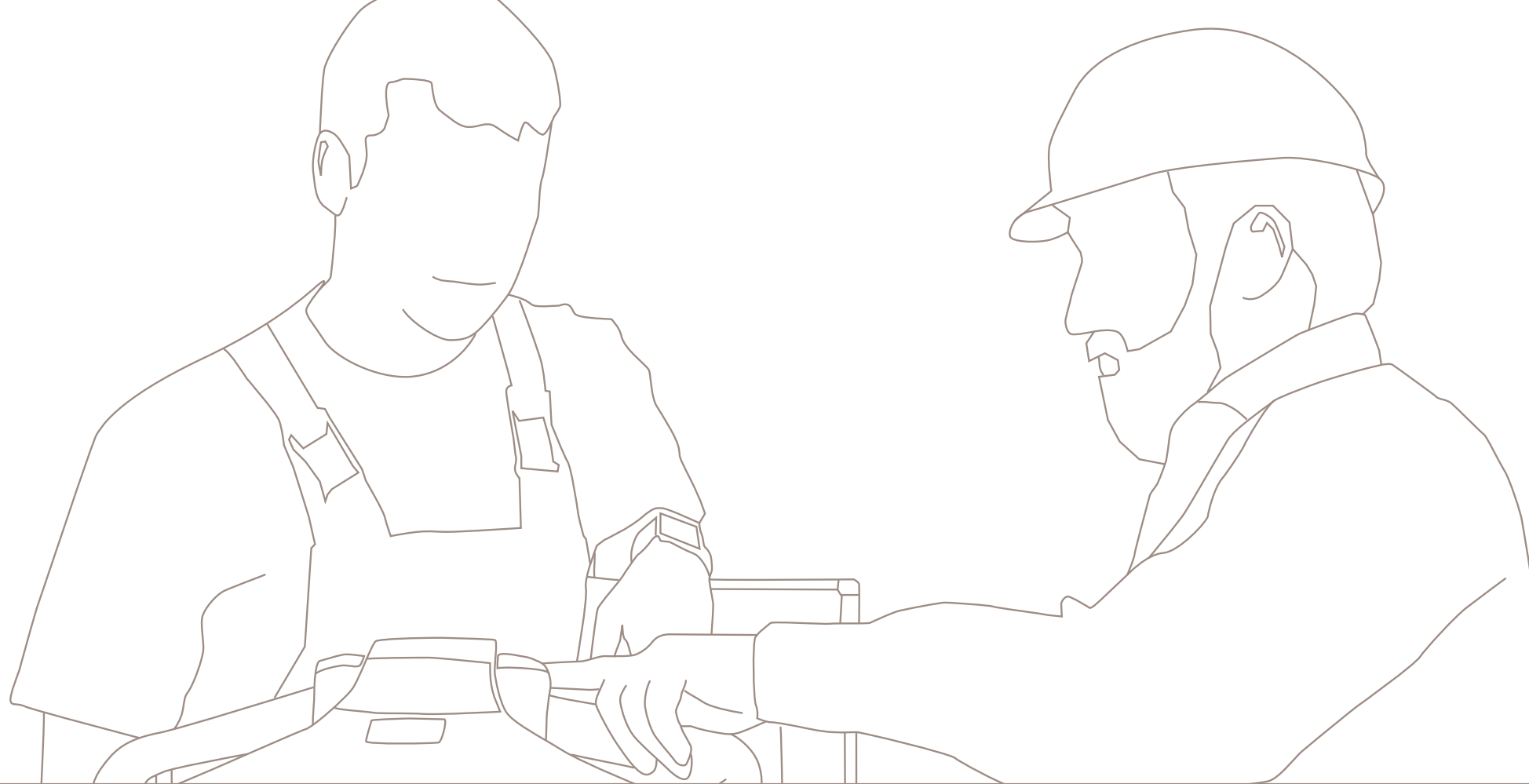
Binnen de jaarstukken zullen de afdelingen de invulling van de banenafpraak mee begroten en verantwoorden. Ook kunnen de afdelingen, vanuit inhoudelijke kennis, inspelen op wetwijzigingen of uitvoeringswijzigingen. Hierdoor wordt het vooruitplannen en inspelen op veranderingen ook vertaald naar de effecten op werkzaamheden.

Daarbij wordt het voor het centrale team inzichtelijk op welke plaatsen begeleiding nodig is en voor welke werkzaamheden mensen gevraagd worden.

Uitgangspunten gemeente

Voor dit scenario is er voor een middelgrote gemeente (tussen de 60.000 en 120.000 inwoners) gekozen. De gemeente heeft gekozen om bij de invulling van de banenafpraak te werken met de volgende uitgangspunten:

- Geen centrale financiering (pot met geld);
- Duurzaam creëren van arbeidsplaatsen;
 - Invulling binnen de huidige (reguliere) taken en werkzaamheden;
 - Geen nodeloze baancreatie om het quotum te halen;
 - Inzet naar mogelijkheden cliënten;
 - Geen garantiebanen (Melkertbanen);
- Financieel: invulling budgettair neutraal.



“Budget is niet de uitdaging, maar vindingrijkheid”

Organisatie

Het centraal georganiseerde projectteam is als volgt georganiseerd:

- De afdeling P & O van de gemeente, ondersteunt bij het vertalen van functieprofielen. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het borgen van de kennis en methodiek van de plaatsing binnen de gemeente. Faciliteert communicatie tussen de afdelingen, projectteam en bestuur. Effecten op het personeelsbestand ten gevolge van wijzigingen worden vertaald naar mogelijkheden voor het doelgroepenregister.
- Het werkbedrijf, verantwoordelijk voor de matches van profielen en kandidaten uit het register. Inventariseert de kandidaten en speelt proactief in op wijzigingen in het personeelsbestand door kandidaten aan te dragen.
- Bestuurlijk verantwoordelijke, de afgevaardigde dient iemand te zijn die gevoel heeft bij de banenafpraak. Daarbij moet de ambassadeur de bestuurlijke visie kunnen uitdragen. Enthousiasmeert afdelingen en is verantwoordelijk voor het organiseren van evenementen. De ambassadeur legt verantwoording af over de voortgang en

spreekt afdelingen aan op de ambities in de jaarstukken.

Begeleiding

De inhoudelijke begeleiding en ondersteuning van de afdelingen is een belangrijk voorwaarde voor de plaatsing van mensen uit het doelgroepenregister. Vanuit het werkbedrijf ontvangen de geplaatste mensen een jobcoach. De afdeling zelf heeft echter ook ondersteuning nodig. Dit is van belang voor de beeldvorming over hun nieuwe collega, maar ook voor de zorg hoe deze nieuwe collega toch de productie kan draaien die verwacht wordt. Vanuit de sociale partners is er voldoende ervaring bij de begeleiding van werknemer en -gever. Het centrale team krijgt de taak deze kennis en ervaringen te borgen zodat de gemeente uiteindelijk in staat is tot het zelfstandig begeleiden van de afdelingsmanagers. De begeleiding van de werknemers zal via de sociale partners blijven lopen. De afdelingen zullen zelf de verantwoordelijkheid dragen om (aanvullende) begeleiding aan te vragen en inhoudelijke begeleidingskennis binnen hun afdeling te borgen.

Resultaten

Het bestuur heeft ingezet op het structureel creëren van arbeidsplaatsen, beschikbaar voor zowel het doelgroepenregister als ‘reguliere’ arbeidskrachten. Dit heeft de volgende resultaten:

- Er vinden geen budgetoverschrijdingen plaats;
- Het doelgroepenregister wordt ingezet op structurele functies, hierdoor ontstaan er productieve kansen waarbij de kandidaten onderdeel zijn van het reguliere werk (voorkomen van Melkertbanen);
- Het decentraal beleggen van de verantwoordelijkheid heeft meerdere initiatieven en invullingen van vacatureruimte opgeleverd. De kennis hiervan is geborgd en wordt over de afdelingen verspreid.

Plaatsing

Het plaatsen van kandidaten loopt via twee sporen:

- Momenteel openstaande vacatures;
- Op basis van natuurlijk verloop (Strategische planning) en wijzigingen op werkzaamheden.

In plaats te redeneren vanuit een vacature

die ingevuld moet worden, zal er gerekenend worden vanuit de taken en werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden. In overleg met de afdelingen, het centrale projectteam en de sociale partners worden de openstaande vacatures uitgesplitst in de werkzaamheden die verricht moeten worden.

Op basis van natuurlijk verloop kan er ingezet worden om vacatureruimte te gebruiken om mensen op te leiden en ervaring op te laten doen om uiteindelijk de uitstromende ambtenaar door één of meerdere mensen op te vangen.

“Zorg voor een bottom-up-vraag in de organisatie”

Hoe betalen wij hiervoor?

De insteek is dat de invulling van de banenafpraak budgettair neutraal wordt uitgevoerd. Om dit te bereiken moet er inhoudelijk naar de huidige budgetten worden gekeken. Binnen de huidige inrichting van de meeste begrotingen zijn er drie mogelijkheden om de invulling te

financieren. Hierbij moet worden benadrukt dat over de inzet en verschuivingen van budgetten afspraken gemaakt zullen moeten worden.

Deze mogelijkheden zijn:

- Inhuurbudgetten: een deel van de inhuurbudgetten van afdelingen overhevelen naar de formatiebudgetten, dit levert ademruimte op;
- Prestatieafspraken op doeluitlekkingen: organisaties als het werkbedrijf ontvangen een doeluitlekking van de gemeente. Er kunnen afspraken worden gemaakt over centrale “inhuur” vanuit het werkbedrijf ter ondersteuning van de begeleiding. Zo kunnen gelden met een doel op een andere manier worden ingezet, zonder hun doel te verliezen;
- Projectfinanciering: de formatie wordt op projecten gezet. Hierdoor kan structurele formatie worden ingehuurd die hun eigen financiering voor elkaar moeten krijgen vanuit projecten.

Scenario 2

Bovenformatie

De uitvoering van de banenafpraak is een uiting van goed werkgeverschap en van goed bestuur. In het sociaal akkoord van 2013 hebben de werkgevers in de markt-sector verantwoordelijkheid genomen om de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking te vergroten. Het college van de gemeente heeft in haar beleidsplan m.b.t. de banenafpraak aangegeven het belangrijk te vinden dat de gemeentelijke organisatie daarin ook haar bijdrage levert door meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Als grote werkgever wil de gemeente zelf een voorbeeldfunctie vervullen en vacatures opstellen voor mensen met een beperking.

Om de mogelijkheden tot plaatsing van de doelgroep binnen de gemeentelijke organisatie zo goed mogelijk te regelen aan de voorkant, is er gekozen om voor deze doelgroep een centraal budget te creëren. Dit betekent dat de afdelingen het niet zelf hoeven te betalen als ze iemand met een arbeidsbeperking aannemen. Daarnaast mogen deze nieuwe medewerkers boven de formatie – het aantal vastgestelde medewerkers per afdeling – worden aangenomen. Achtergrond van deze gedachte was dat het makkelijker voor de managers wordt gemaakt om de sprong een keer te wagen en mensen met arbeidsbeperkingen een kans te geven.

Uitgangspunten gemeente

Voor dit scenario is er voor een grote

gemeente (meer dan 120.000 inwoners) gekozen. De gemeente heeft besloten om bij de invulling van de banenafpraak te werken met de volgende uitgangspunten:

- Wel centrale financiering (pot met geld);
- Creëren van arbeidsplaatsen boven formatie mogelijk
 - Geen verdringen van al bestaande werkplekken
 - Opzoek naar nieuwe banen via functiecreatie of jobcarving
- Het opzetten van een projectteam dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de banenafpraak

Scenario in het kort

Voor de invulling van de banenafpraak is er op bestuurlijk niveau een akkoord gesloten en de directie is verantwoordelijk

voor de organisatiebrede aansturing op het onderwerp. Er wordt een projectteam samengesteld dat zich volledig inzet om arbeidsbeperkten aan het werk te helpen binnen de gemeente. Het projectteam heeft de taak om het totale proces van de realisatie van de banenopdracht te ondersteunen, interne partijen te informeren, te enthousiasmeren, de ontwikkelingen vakinhoudelijk te volgen, de directie en college gedurende de opdrachtperiode te adviseren in de verdere realisatie en de gemeente als werkgever extern te vertegenwoordigen.

Organisatie

Verantwoordelijkheid

- De directie is verantwoordelijk voor de organisatiebrede aansturing op het onderwerp.



“Het buddy-systeem zorgt voor een zachte landing”

- De afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de banen binnen de eigen afdeling.

Projectondersteuning

Het aangestelde projectteam is het centrale aanspreekpunt als het gaat om de uitvoering van de banenafspraken. Het projectteam houdt zich met alles bezig dat te maken heeft met kandidaten en medewerkers uit de doelgroep. Zij helpen afdelingsmanagers bij het vinden van geschikte arbeidsplaatsen. Zij faciliteren het werving- en selectieproces, voeren in de beginfase alle doelgroep specifieke personeel en organisatie taken uit, en onderhouden contact met het UWV, WSP en de jobcoach organisaties.

Begeleiding

In de praktijk blijkt dat bij de begeleiding van een kandidaat uit de doelgroep binnen een afdeling vaak maatwerk vereist, afhankelijk van de baan en de persoon en zijn/haar beperking. Vandaar dat begeleiding door een jobcoach (naast de reguliere begeleiding door een leidinggevende) een belangrijke voorwaarde is

voor succes. Afhankelijk van waaruit iemand wordt ondersteund (vanuit Wajong of vanuit de Participatiewet) wordt jobcoaching (of een financiële vergoeding daarvoor) beschikbaar gesteld door het UWV dan wel de gemeente. De jobcoach kan een kandidaat ondersteunen bij:

- Sollicitatiegesprek;
- Doen van aanvragen bij het UWV of de gemeente;
- Het uitvoeren van zijn of haar werkzaamheden;
- Oplossen van knelpunten.

De afdelingsmanager kan ook een beroep doen op de jobcoach wanneer hij vragen heeft over de begeleiding van de werknemer.

Naast de begeleiding door een jobcoach kan ook nuttig zijn om op de afdeling waar een kandidaat uit de doelgroep is aangenomen, een naaste collega als 'buddy' aan te wijzen. De buddy werkt de nieuwe medewerker niet alleen in, maar ondersteunt hem/haar in ook op het mentale vlak. Kandidaten uit de doelgroep zijn vaak onzeker en daardoor kwetsbaar. Het leveren van een vaste

ondersteuner is wenselijk om de slagingskans te vergroten.

Resultaten

Het collegebesluit leidt ertoe dat de verschillende afdelingen actief zijn gaan werken aan het realiseren van de banenafspraken.

- In een relatief korte tijd is de gemeente gelukt om mensen met beperkingen op allerlei verschillende plaatsen en niveaus aan te nemen.
- Door de goede samenwerking met het WSP en UWV worden geschikte kandidaten met goedkeuring van de afdelingsmanagers op een proefplaatsing gezet, waarna een tijdelijk contract van een jaar wordt aangeboden, dat nog een keer met dezelfde termijn verlengd kan worden.
- Uiteindelijk zijn vaste aanstellingen het ultieme doel omdat gemeente ernaar streeft om duurzame banen te creëren voor mensen met arbeidsbeperkingen.

Plaatsing

Er zijn veel verschillende mogelijkheden om iemand met een arbeidsbeperking in te zetten in de verschillende afdelingen

binnen de gemeente. Bij een wervingsprocedure voor bestaande functies kan een afdelingsmanager nagaan of de vacature al dan niet opengesteld kan worden voor iemand uit de doelgroep. Het ligt voor de hand om hier sterk in te zetten, omdat de afdelingsmanager immers beschikbare formatie en budget heeft. Hoogopgeleide Wajongers met alleen een fysieke beperking zijn hiervoor de perfecte kandidaten uit de doelgroep, die deze functies goed zou kunnen vervullen. In sommige gevallen zullen er aanpassingen nodig zijn aan het takenpakket om een functie geschikt te maken, in dat geval kan de afdelingsmanager ook beslissen om een bestaande functie al dan niet aan te passen (jobcarving). Alle categorieën uit de doelgroep kunnen met functieaanpassing worden bereikt, maar dat vraagt wel inspanning rond bijvoorbeeld formatie- en urenwijziging en wellicht zelfs functiewaardering, omdat een bestaande functie voortaan anders wordt ingericht. Een afdelingsmanager kan tenslotte ook nieuwe functies en specifieke arbeidsplaatsen creëren om de werkdruk van huidige werknemers te verminderen.

Denk bijvoorbeeld aan het bundelen van een aantal taken van werknemers tot een nieuwe functie die door iemand uit de doelgroep uitgevoerd kan worden (functiecreatie). Functiecreatie biedt kansen voor zeer laaggeschoolden, ook voor personen met een verstandelijke beperking.

Hoe betalen wij hiervoor?

De salariskosten van werknemers uit de doelgroep worden betaald met geld uit een centraal budget. Op directieniveau is afgesproken om er structureel te investeren in het creëren van reguliere extra banen voor de doelgroep. Elke afdeling begroot een jaarlijks bedrag (x % van het totale personeelsbudget) om het centrale budget te vullen. Het voordeel van een centraal budget is dat de afdelingsmanagers dit niet hoeven te betalen uit hun afdelingsbudget, aangezien het centrale budget structureel ingezet kan worden voor banen in het kader van de banenafspraken. Een ander voordeel van een centraal budget is dat dit de motivatie bij de leidinggevenden kan versterken om aan de slag te gaan met het realiseren van extra banen. Succesverhalen over de

waardevolle invulling van een garantiebaan stimuleren de anderen die geen vacature voor kandidaten uit de doelgroep hebben, om een beroep op het centrale budget te doen en ook een garantiebaan te realiseren.

Scenario 3

Trainees

De Banenafspraken biedt voor de gemeenteorganisatie als werkgever onbekend terrein. Het is momenteel gebruikelijk dat er intensief en ad hoc gewerkt wordt door een klein team (of enkeling) om deze nieuwe, drukkende opgave aan te pakken. De werkwijze is nog niet eenduidig en wordt op basis van voortschrijdend inzicht bijgestuurd. Bovendien is doorgaans het startpunt de organisatie en een verstrooide aanvoer van opdrachten, in plaats van focus op het (verborgen) potentieel van de doelgroep. Tenslotte is door het gebrekkige inzicht in de individuele eigenschappen van de kandidaat de kans op een uiteindelijke mismatch sterk aanwezig. Oftewel, de trechter toont te veel uitval.

In de afgelopen jaren wordt door organisaties (groot en klein, privaat en publiek) toenemend ingezet op trainee-programma's, en niet alleen in het hoogopgeleide segment. Deze combinatie van een organisatiegerichte opleiding en brede werkervaring biedt werkgever en werknemer een 'verlovensperiode' waarin de kans op een langdurige match wordt vergroot. Het traineeprotocol is inzetbaar voor de Banenafspraken. Waarin deze aanpak afwijkt van de eerdergenoemde gebruikelijke aanpak, is dat de kandidaat als trainee intensievere begeleiding en werkelijke (bij)scholing geniet. Dit vermindert het risico op uitval, oftewel de trechter wordt aanzienlijk verbeterd.

Scenario in het kort

Voor de invulling van de Banenafspraken is ervoor gekozen om individuen uit de doelgroep op te leiden volgens het traineeprotocol. Simpel gesteld betekent dit een leerwerk-traject, waarbij de trainees zowel meewerken in de verschillende organisatie-afdelingen o.b.v. (deeltijd) detachering, als hun talent en vaardigheden kunnen versterken door middel van een opleidingselement. Het traineeprogramma biedt de organisatie adequaat getraind personeel: de trainees worden aan de start en gedurende het programma individueel en als groep begeleid, waardoor hun inzet op de werkvloer effectiever wordt. Bovendien

biedt het traineeprogramma een toename in duurzame inzet: de kans op een langdurige plaatsing binnen de organisatie wordt vergroot door het wederzijds verworven inzicht in het talent, de vaardigheden en de affiniteit van deze mensen, en zodoende de vergrote kans op een waardevolle plaatsing.

Voor gemeenten biedt het traineeprogramma als voordeel dat meerdere afdelingen kunnen profiteren van de aanvullende arbeidskracht. Dit is in tegenstelling tot de gebruikelijke aanpak, waarbij slechts één afdeling ondersteunt wordt door de kandidaat. Daarnaast kunnen kleine gemeente-

“Nieuwe inzichten voor de werkgever, nieuwe kansen voor de doelgroep.”

organisaties door middel van (deeltijd) detacheringen in theorie kandidaten als FTE inzetten. Op deze manier kunnen meerdere kleine projecten (gedurende de werkweek) uitgevoerd worden door dezelfde individuen. Hiermee wordt het gebrek aan schaalbaarheid voor kleine gemeenten tegemoetgekomen.

Tenslotte is er door de duurzamere inzetbaarheid minder druk op een doorlopende aanvoer van nieuwe kandidaten en uitval van voorgaanden. Met name bij organisaties waar het quotum in de dubbele cijfers komt en/of de opdrachten kort van duur zijn, is het efficiënter (ook financieel gezien) om een interne pool te hebben die reeds goed ingevoerd en startklaar is dan op basis van losse opdrachten continue nieuwe, onbekende kandidaten te plaatsen.

Uitgangspunten

Voor dit scenario is er voor een kleine gemeente (tot ongeveer 60.000 inwoners) gekozen. De gemeente heeft gekozen om bij de invulling van de banenafpraak te werken met de volgende uitgangspunten:

- Wel centrale financiering;

- Inzet van (financiële) middelen t.b.v. trainingsactiviteiten en opstartfase, alsmede eventueel voor salariering wanneer werk buiten de formatie wordt gecreëerd.
- Duurzaam creëren van arbeidsplaatsen;
 - Persoonlijk ontwikkelingstraject voor de doelgroep;
 - Zoveel mogelijk invulling binnen de huidige (reguliere) taken en werkzaamheden van de gemeente-organisatie;
 - Inzet naar mogelijkheden van cliënten.

Organisatie

De uitvoering van de traineepool betreft een samenwerkingsverband en is als volgt georganiseerd:

- De afdeling Personeel & Organisatie (P&O): Uitvoering van reguliere personeelszaken, coördineert de detacheringen, is op de hoogte van het reguliere verloop van personeel, en faciliteert communicatie tussen alle partijen in dit verband;
- Sociale partner (UWV): Behoudt haar taak als begeleider, verzorgt kandidatenselectie i.s.m. accountmanager, onderhoudt contact met derden (familie,

coaches etc.), verzorgt administratieve taken als aangewezen uitkeringsinstantie;

- De (gemeentelijke) accountmanager Sociaal Rendement: Zorgt voor matching tussen UWV-doelgroepenregister en ‘vraag’ vanuit gemeente, ondersteunt P&O bij creëren van detachingsmogelijkheden, onderhoudt contact met alle partijen gedurende het verdere trainee-traject en ondersteunt hierbij eventueel (zoals bij voortgangproblemen);
- De individuele afdelingen: Fungeren als opdrachtgever, zorgen voor de dagelijkse begeleiding op de werkvloer, onderhouden nauw contact met de P&O-coördinator, en creëren zelf opdrachten voor de trainees.

Begeleiding

Het traineeprogramma maakt het mogelijk om op basis van voortschrijdend inzicht een effectievere match te creëren. Het ‘onbekende’ wordt voor zowel werknemer als werkgever ontdekt door de persoonlijke begeleiding; door middel van zelfreflectie en periodieke evaluatie wordt duidelijk wat de vaardigheden,

interesses en (verborgen) talenten zijn, evenals de verbeterpunten.

Het is belangrijk om in acht te nemen dat deze groep ook op psychologisch gebied ondersteuning zal vereisen. Dit reikt van gevorderd verwachtingsmanagement (afwijzing, sociale interactie etc.) tot dieper gewortelde aandachtspunten (emotionele bagage, cognitieve stoornissen etc.).

Resultaten

Het traineeprotocol heeft meerdere voordelen. Ten opzichte van de gebruikelijke wijze van inzet van de doelgroep, wordt hier personeel opgeleid dat een sterkere, wederzijdse binding met de gemeente-organisatie ervaart.

De doelgroep bouwt aan:

- Kennis van de uiteenlopende taken van de gemeente en zodoende de plaatsingsmogelijkheden;
- Beter inzicht in de persoonlijke capaciteiten en interessegebieden;
- Een skill set inzetbaar voor verschillende afdelingen en taken;
- Routine in het opdoen van nieuwe vaardigheden en blijven leren;

- Verbetering van het zelfvertrouwen en zingeving;
- Loyaliteit dankzij de persoonsgerichte begeleiding en contact met collega's van verschillende afdelingen en achtergronden.

Anderzijds bindt de gemeenteorganisatie zich sterker aan de doelgroep door:

- Het intensieve en kostbare begeleidingsprogramma;
- Het dagelijkse, persoonlijke contact op de werkvloer;
- De structurele ondersteuning van taken door deze getrainde, geroutineerde en bekende arbeidskrachten (oftewel, de gemeente wordt operationeel afhankelijk van de kandidaten);
- De zingeving die het helpen ontwikkelen van deze individuen biedt;
- De uiteindelijke efficiëntieslag voor de productiviteit.

Plaatsing

De arbeidsplaatsen voor de doelgroep worden via de volgende sporen gerealiseerd:

- Momenteel openstaande vacatures;
- Op basis van natuurlijk verloop;

- In geval van (tijdelijke) gebrek aan beschikbare opdrachten: Door middel van ‘meedraaien’ in de organisatie op verschillende doch relevante posities.

Hoe betalen wij hiervoor?

Er wordt gebruikgemaakt van een centraal budget. Deze middelen worden ingezet voor zowel het salaris alsmede eventuele opleidingskosten. Er is dus geen allocatie van budget bij individuele afdelingen, ook niet ten tijde van de detachering. Pas op het moment dat een langdurige plaatsing wordt gerealiseerd zullen bij de desbetreffende afdeling personeelskosten ingeboekt dienen te worden. Zoals eerder gesteld, is het streven om uiteindelijk een solvabele situatie te realiseren door aan het begin van het plaatsingsproces te investeren in een duurzame positie die van onbetwiste waarde is voor de organisatie.

Colofon

In opdracht van:



Vormgeving:
Recreatiepark, Lutjebroek

Mogelijk gemaakt door:

