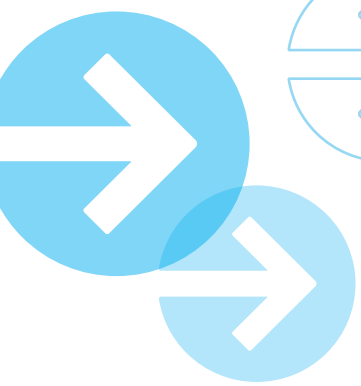
INCLUSIEF

Praktijkgids realisatie banenafspraak bij het Rijk



"Mensen met een arbeidsbeperking zijn geen 'lego steentjes'. Passend werk is nodig om te kunnen spreken van een geslaagde match. Het vraagt niet alleen van de werkgever initiatief, ook op de werkvloer wordt collegialiteit gevraagd. Daar zijn goede voorbeelden voor nodig."

Hans Spigt *Aanjager uitvoering banenafspraak overheidssector*

Inhoud

Vooraf

Voorwoord Simone Roos en Marco Ouwehand 4

Inleiding Ad de Ruijter 8

Uit de praktijk

ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport 14
Inspiratiesessies zorgen voor draagvlak

ministerie van Veiligheid en Justitie 17
Zeg ja en pak de kansen

Immigratie- en naturalisatiedienst 18
Gewoon beginnen

Raad van State 20
Nieuwe functies in de catering

Nationaal Archief 24
'We behandelen iedereen gelijkwaardig'

ministerie van Infrastructuur en Milieu 26
'Ook mensen met een handicap verdienen een baan'

Rijkswaterstaat 27
Leren van elkaar

KNMI 28
Blij met een baan die aansluit bij opleiding

ministerie van Buitenlandse Zaken 31
'Je hebt successtories nodig'

Tweede Kamer 34
'We liggen nu goed op schema'

ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 36
'Wij hebben een voorbeeldfunctie'

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu 40
Samenwerken met regionale SW-bedrijven

ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 44
Wajongers hebben veel steun aan elkaar

ministerie van Financiën 46
Een goede begeleiding vraagt geduld

Belastingdienst 48
De kracht van pilots

ministerie van Economische Zaken 52
Meer verantwoordelijkheid leidt tot duurzamere aanpak

Achtergronden

Samen*werken* aan banen 7

ICOP, aanjager van nieuw beleid 9

Van sociaal akkoord tot wet 10

Banenafspraak in cijfers 12

IHW-methode: in 9 stappen creëert u duurzame banen 22

Handig

Checklisten voor managers en P&O'ers 32

Cursussen en begeleiding helpen u op weg 42

Nuttige websites en platforms 39 + 51

Coördinatoren bij het Rijk: zij kunnen u helpen 54

Dit is Team Inclusief 56

Voorwoord

Werkplezier voor iedereen

Misschien kent u iemand in uw omgeving met een arbeidsbeperking. De broer met een verstandelijke beperking of misschien een buurmeisje met autisme. In het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en de sociale partners een afspraak gemaakt over het aan de slag helpen van mensen met een arbeidsbeperking.
Werkgever en vakbonden vinden dat allebei belangrijk. Mensen die willen werken, moeten niet aan de kant blijven staan. Daar werken we samen aan.

Zowel binnen als buiten de rijksdienst is veel kennis en ervaring aanwezig over de instroom en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Door daar als werkgever samen met de medewerkers,de collega's van HR/P&O, medezeggenschap en vakbonden gebruik van te maken en aan bij te dragen, doet u meer dan invulling geven aan maatschappelijk verantwoord werkgeverschap. U creëert immers toegevoegde waarde voor de organisatie en voor álle medewerkers, met en zonder arbeidsbeperking.

De verhalen in deze praktijkgids illustreren dat. Laat deze verhalen u inspireren om in uw eigen organisatie het gesprek aan te gaan. Welke invalshoek past? Kent u mensen met een beperking en zoekt u daar passende werkzaamheden bij? Of analyseert u met de medewerkers op een afdeling de taken en werkzaamheden, waardoor hun eigen werk interessanter wordt en er kansen ontstaan voor mensen met een beperking? Er is geen blauwdruk, doe wat bij u past en deel waar we van kunnen leren.

Naast verhalen geeft de praktijkgids handige tips en nuttige informatie over de stappen om tot duurzame werkpakketten te komen die waarde hebben voor de organisatie, collega's kunnen ontlasten en medewerkers met een arbeidsbeperking perspectief bieden. Banen dus, die leiden tot meer werkplezier voor iedereen.

Het Team Inclusief ondersteunt en adviseert u graag en brengt mensen met elkaar in contact. Vanaf het eerste gesprek in de organisatie tot aan de plaatsing, begeleiding en waar mogelijk het leren naar vermogen van de medewerkers.*
Heeft u iets nodig, laat het weten. Ook wij doen wat we kunnen om deze belangrijke opdracht te realiseren.

Simone Roos
Directeur-Generaal
Organisatie- en
Bedrijfsvoering Rijk,
ministerie van
Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Marco Ouwehand
bestuurder FNV Overheid
en voorzitter
A+O fonds Rijk

* Team Inclusief is onderdeel van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (UBR|EC O&P). Het Team geeft samen met de rijksorganisaties uitvoering aan het programma voor instroom en behoud van medewerkers met een arbeidsbeperking. Dit programma wordt financieel ondersteund door BZK/werkgever Rijk, het A+O fonds Rijk en door het ministerie van SZW.
Het A+O fonds Rijk is een samenwerkingsverband van werkgever en de vakbonden FNV Overheid, AC Rijksvakbonden, CNV Overheid en CMHF.

Inleiding

In het Sociaal Akkoord 2013 is afgesproken dat 3.340 mensen met een arbeidsbeperking bij het Rijk zullen instromen.

Ieder ministerie pakt dit op zijn eigen manier op en er zijn al mooie resultaten geboekt. In de wandelgangen horen we regelmatig over deze successen, maar tot nu toe waren ze nergens vastgelegd. En dus moeilijk te delen.

Met deze uitgave brengen we daarin verandering. U leest verhalen over geslaagde plaatsingen en komt achter de geheimen van deze successen. Wat zijn do's en dont's? Waarmee moet u rekening houden? En wat levert het werken met deze doelgroep op? Kortom: voor u ligt een handig en inspirerend naslagwerk, dat u handvatten geeft om voortvarend aan de slag te gaan met de verdere invulling van de banenafspraak.

Het Team Inclusief van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel heeft dit boekje ontwikkeld. Wij bieden rijksorganisaties ons advies, voorlichting en begeleiding bij de opdracht waar zij voor staan.
Dankzij een financiële bijdrage van het A+O fonds Rijk kunnen we een heel scala aan instrumenten ontwikkelen, zoals een toolbox, de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen en trainingen.

Het Team Inclusief stelt alles in het werk om u te laten slagen bij realisatie van de afspraken uit het Sociaal Akkoord. Dankzij dit boekje heeft u goed inzicht waarmee andere ministeries bezig zijn en hoe zij eraan werken hun resultaten te behalen. Door de kennis te delen leren we van elkaar en hoeven we het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden.
Dat maakt uw werk een stuk makkelijker.

Ad de Ruijter

Samen*werken* aan banen

Binnen het Rijk werken bij de verschillende ministeries en Hoge Colleges van Staat strategische adviseurs die inhoudelijk expert zijn bij de realisatie van de banenafspraak. Zij kunnen hun organisatieonderdelen bijstaan – samenwerken - in alle aspecten van werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsbeperking.

Deze coördinatoren opereren niet alleen: meerdere malen per jaar komen ze samen met het Team Inclusief bijeen. Om Rijksbreed kennis te delen en de uitvoering af te stemmen. En regelmatig diepen ze gezamenlijk een thema uit rond de instroom en behoud van mensen met een arbeidsbeperking. Ook de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk van BZK participeert aan het overleg.

Op pagina 54-55 vindt u een overzicht van de adviseurs bij de verschillende ministeries en Hoge Colleges van Staat, alsmede hun contactgegevens.
Op pagina 56-57 staan de contactgegevens van Team Inclusief, onderdeel van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (UBR|EC O&P).

Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP)

Aanjager van nieuw beleid

Het beleid rond de instroom van mensen met een arbeidsbeperking en de inzet van de IHW-methode komen niet uit de lucht vallen. Vanuit het rijksbrede directeurenoverleg P&O is er veel aandacht aan gegeven.

Wendy Sutherland is directeur P&O bij het ministerie van BZK. In 2013 en 2014 was zij daarnaast portefeuillehouder Arbeidsmarktbeleid vanuit de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP), het rijksbrede directeurenoverleg P&O. Binnen deze portefeuille viel ook de verantwoordelijkheid voor de instroom en het behoud van mensen met een arbeidsbeperking. ‘We hebben in eerste instantie vooral ingezet op hoogopgeleide Wajongers, omdat die goed inzetbaar zijn bij de kerndepartementen’, vertelt Wendy. ‘Het is nu onzeker of deze groep in de toekomst nog wel mee blijft tellen voor onze baangarantieafspraak, net als de mensen uit de groepen die onlangs bij BZK zijn ingestroomd. Dat is jammer, want ook voor hoogopgeleiden met een arbeidsbeperking is het heel lastig om zonder hulp en ondersteuning aan werk te komen. Hopelijk vallen zij in de toekomst niet buiten de boot.’

IHW beproeft en ingezet

Als portefeuillehouder onderzocht Wendy de mogelijkheden voor het creëren van functies voor laagopgeleiden. ‘Het Slotervaartziekenhuis beproefde de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW) van de Universiteit Maastricht. Dat was erg succesvol en het ziekenhuis bereikte hiermee belangrijke besparingen. We zagen dat IHW dus ook geschikt is voor het op grote schaal creëren van passend werk voor lageropgeleiden uit de doelgroep. Er zijn binnen het Rijk verschillende pilots gestart, die we hebben geëvalueerd binnen de ICOP. We hebben toen besloten de kennis van de IHW-methode bij EC O&P te beleggen. Ook hebben we afgesproken dat ministeries IHW kunnen inzetten om collega’s die deels in de WIA terechtkomen van een aangepast werkpakket te voorzien. Inmiddels werken veel ministeries met deze methode en daarmee zijn al veel successen geboekt.’

Van Sociaal Akkoord tot wet

Wat is het beleidskader voor de banenafspraak voor mensen met een arbeidsbeperking? Wat zijn de wettelijke kaders? En welke mensen vormen de doelgroep?

Beleidskader
In het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 hebben kabinet en sociale partners een afspraak gemaakt over het aan de slag helpen van mensen met een arbeidsbeperking. Voor deze doelgroep moeten in totaal **125.000** extra banen bij werkgevers worden gecreëerd. Daarbij staat een baan gelijk aan 25,5 uur per week.

De overheid stelt zich garant voor **25.000** van de 125.000 extra banen in tien jaar.

De minister van BZK heeft aan het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) de aantallen toebedeeld naar de overheidsectoren. Leidend daarvoor was de personele omvang van de sectoren.
Voor het Rijk betekent de afspraak **3.340** van de 25.000 extra overheidsbanen.

Door de Secretarissen-generaal (SGO) en de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP) zijn vervolgens de 3.340 banen aan de ministeries toebedeeld.
Ook hiervoor was de personele omvang leidend.
Deze verdeling - over de jaren 2015 tot 2024 - vindt u op pagina 12 en 13.

Participatiewet, Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten

De afspraken uit het Sociaal Akkoord zijn uitgewerkt in de Participatiewet en in de Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten. Deze laatstgenoemde wet treedt, na behandeling in de Eerste Kamer, naar verwachting in werking in het eerste kwartaal van 2015.

> *Met de Participatiewet schept de regering het kader voor een activerender stelsel dat kansen biedt aan mensen met een arbeidsbeperking. De Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten introduceert een quotumheffing waarmee werkgevers gestimuleerd worden om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.*
> *De regering heeft de ambitie om iedereen in staat te stellen volwaardig mee te doen in en*

bij te dragen aan de samenleving. Voor de meeste mensen is meedoen vanzelfsprekend; zij hebben een baan, kunnen voorzien in hun eigen levensonderhoud en zijn ook op andere manieren maatschappelijk actief. Voor andere mensen komt volwaardig meedoen niet vanzelfsprekend en automatisch van de grond. De regering wil dat de samenleving ook aan deze mensen perspectief biedt. De mens centraal, uitgaande van de eigen kracht van mensen en het bieden van ondersteuning waar dit nodig is.
De regering streeft ernaar om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt.
(uit de Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten)

Participatiewet
Met de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015 zijn de WWB (bijstand), Wsw (sociale werkvoorziening) en Wajong (jonggehandicapten) samengevoegd tot één regeling voor mensen die ondersteuning nodig hebben bij de opstap naar de arbeidsmarkt. Instroom in Wsw en WWB is sinds 1 januari 2015 niet meer mogelijk: men stroomt dan de Participatiewet in. In de Wajong komen – sinds 1 januari 2015 - alleen nog jongeren die geen enkele arbeidsmogelijkheden hebben.

Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten
Als werkgevers de in het Sociaal Akkoord afgesproken extra banen voor de doelgroep niet realiseren, dan wordt op basis van deze wet het vrijwillig afgesproken aantal banen omgezet in een wettelijk quotum. Ook bepaalt deze wet dat werkgevers die het quotum niet halen een quotumheffing moeten betalen van € 5.000 per niet ingevulde arbeidsplaats.

Doelgroep banenafspraak

In het algemeen geldt dat de doelgroep bestaat uit mensen die niet in staat zijn op eigen kracht het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen. Dit zijn mensen die over uiteenlopende kwaliteiten, vaardigheden en opleidingsniveaus beschikken maar een lichamelijke en /of verstandelijke en/of psychische beperking hebben. Voor alle mensen uit de doelgroep geldt dat zij in meer of mindere mate aanpassingen in (werk)tijd, hulpmiddelen en goede begeleiding nodig hebben.

De doelgroep van de Wet banenafspraak bestaat uit:
- mensen die niet WML kunnen verdienen en onder de Participatiewet vallen
- alle huidige Wajongers
- mensen met een Wsw-indicatie
- mensen met een voormalige ‘Melkertbaan’:
  - Wiw (Wet Inschakeling Werkzoekenden), tot 1 januari 2004, (werd daarna WWB (Wet Werk en Bijstand))
  - ID-baan (= Instroom-/Doorstroombaan) eveneens in 2004 afgeschaft

Deze doelgroep is echter nog niet precies afgebakend. Dit gebeurt pas nadat het wetgevingstraject van de Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten volledig is doorlopen.

Banenafspraak in cijfers

Hoe heeft het ICOP berekend hoeveel extra banen ieder ministerie moet creëren voor mensen met een arbeidsbeperking? Om het aantal van **3.340 banen** tot **2024** gelijkmatig over alle rijksdiensten te verdelen, is er een rekenkundige formule gebruikt.
Die zit als volgt in elkaar.

- Eind 2013 hadden de ministeries en de Hoge Colleges van Staat in totaal **108.834 fte** in dienst.

	Personeel 2013 in fte's[1]	% totaal Rijk	Aantal
Totaal aantal banen per jaar			
Algemene Zaken	**358**	**0,33%**	**1,32**
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	6.222	5,72%	22,93
Buitenlandse Zaken	2.666	2,45%	9,82
Defensie (Burgerpersoneel)	0	0,00%	0,00
Economische Zaken	8.803	8,09%	32,43
Financiën	30.358	27,89%	111,85
Financiën (Belastingdienst)	0	0,00%	0,00
Infrastructuur en Milieu	12.172	11,18%	44,85
Onderwijs Cultuur en Wetenschappen	3.838	3,53%	14,14
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2.186	2,01%	8,05
Veiligheid en Justitie	36.540	33,57%	134,63
Volksgezondheid Welzijn en Sport	4.056	3,73%	14,94
Algemene Rekenkamer	299	0,30%	1,20
Eerste kamer	54	0,10%	0,20
Nationale Ombudsman	165	0,20%	0,50
Raad van State	692	0,60%	2,20
Tweede kamer	591	0,60%	1,90
Totaal Hoge Colleges van Staat	1.635	1,50%	6,02
Totaal	**108.834**	100,00%	**401,00**
*Totaal aantal banen 10 jaar **cumulatief***			
*Totaal aantal banen 10 jaar * 25,5 uur*			

[1] Bron: P-Direkt Q4 2013

Blauw = aantallen **Paars = uren** **Magenta = rekenvoorbeeld > zie verklarende tekst boven de tabel**

- Per ministerie is berekend wat het percentage medewerkers is ten opzichte van het totale personeelsbestand bij het Rijk. Voor het ministerie van Algemene Zaken is dat bijvoorbeeld **0,33 procent (358 / 108.834)**.

- Deze percentages zijn gebruikt om per jaar het aantal extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking toe te delen aan de ministeries. Het afgesproken aantal banen voor de doelgroep in **2015** voor het Rijk is 401 banen. Een baan is in dit kader gelijk aan **25,5 uur** per week. Daarom moet bijvoorbeeld AZ in **2015** (**0,33% * 401**) *** 25,5 uur = 34 uur = 1,32 extra banen** creëren voor de doelgroep.

- In de tabel is terug te vinden aan welke afspraken de rijksorganisaties gehouden zijn vanaf **2015***.

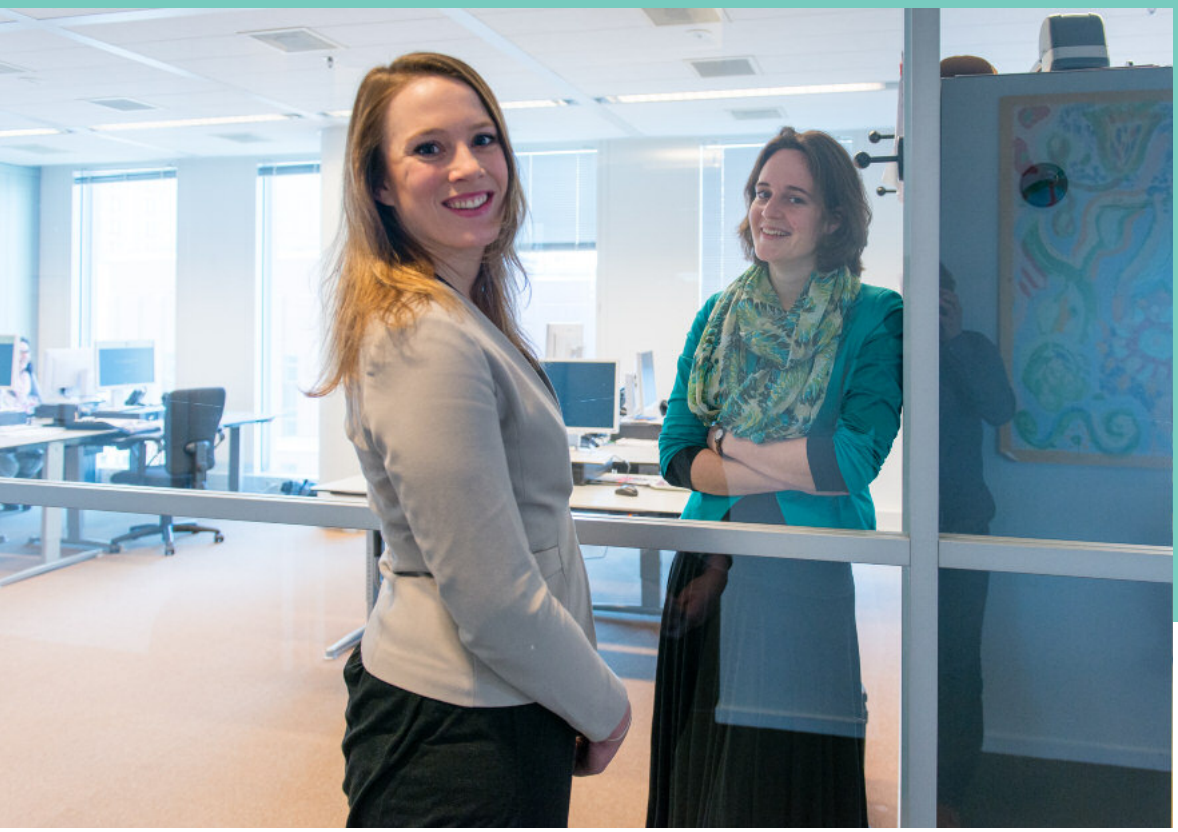
* periodiek wordt dit aantal herijkt naar het aantal fte in dienst per ministerie

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
401	***467***	***468***	***334***	***334***	***334***	***334***	***334***	***334***
34	39	39	28	28	28	28	28	28
585	681	682	487	487	487	487	487	487
250	292	292	209	209	209	209	209	209
0	0	0	0	0	0	0	0	0
827	963	965	689	689	689	689	689	689
2852	3322	3329	2376	2376	2376	2376	2376	2376
0	0	0	0	0	0	0	0	0
1144	1332	1335	953	953	953	953	953	953
361	420	421	300	300	300	300	300	300
205	239	240	171	171	171	171	171	171
3433	3998	4007	2860	2860	2860	2860	2860	2860
381	444	445	317	317	317	317	317	317
28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1
5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3
66,3	66,3	66,3	66,3	66,3	66,3	66,3	66,3	66,3
56,1	56,1	56,1	56,1	56,1	56,1	56,1	56,1	56,1
154	179	179	128	128	128	128	128	128
10.226	*11.909*	*11.934*	*8.517*	*8.517*	*8.517*	*8.517*	*8.517*	*8.517*
401	***868***	***1.336***	***1.670***	***2.004***	***2.338***	***2.672***	***3.006***	***3.340***
10.226	*22.134*	*34.068*	*42.585*	*51.102*	*59.619*	*68.136*	*76.653*	*85.170*

2015, 2016 en 2017 overeenkomstig beslissing ICOP 9-9-2014

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

‘Zet mensen op dit onderwerp die het leuk vinden’



Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) moet volgens de banenafspraak voortkomend uit het Sociaal Akkoord 2013 tot 2024 zo’n twaalf mensen met een arbeidsbeperking per jaar laten instromen. P&O-adviseurs Swana van Schaardenburg en Frederique van de Poll zetten zich hier enthousiast voor in.

Swana van Schaardenburg (rechts op de foto) en **Frederique van de Poll** creëren nieuwe banen via de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW). Daarnaast zorgen zij met inspiratiesessies voor draagvlak binnen de organisatie.

‘Met de IHW-methode brengen we de werkprocessen binnen ons ministerie in kaart. Zo kunnen we bepalen welke taken in deze processen geschikt zijn voor mensen met een beperking’, vertelt Swana. ‘Dit doen we aan de hand van interviews met de verschillende afdelingen. We vragen onder meer welk werk blijft liggen, bijvoorbeeld omdat het te druk is of omdat iemand met pensioen is gegaan. Zo liggen bij de directie Wetgeving en Juridische Zaken dossiers die gearchiveerd moeten worden, maar hier is

weinig tijd voor. Met dit soort taken stellen we nieuwe functies samen voor mensen met een arbeidsbeperking.' Om de IHW-methode onder de knie te krijgen, volgden Frederique en Swana een cursus via EC O&P. Frederique: 'We leerden onder meer hoe je tijdens interviews moet doorvragen tot je de juiste informatie boven tafel hebt. Ook heb ik veel geleerd van de ervaringen van medecursisten.'

Duurzame taken

Swana en Frederique hebben inmiddels analyses uitgevoerd bij de directie Wetgeving en Juridische Zaken. Bij de afdeling Personeel&Organisatie en de directie Financieel Economische Zaken worden op dit moment analyses afgerond.
'Met de uitkomsten creëren we ondersteunende functies in met name de lage schalen 1, 2 of 3', vertelt Swana. 'Wij concentreren ons eerst op de lage loonschalen, omdat het voor deze groep het meest lastig is om zelfstandig aan een baan te komen. Natuurlijk kan er ook een functie worden opengesteld voor iemand uit de doelgroep die hoger is opgeleid, maar de IHW-methode zit met name op het creëren van takenpakketten in de lage loonschalen.' VWS richt zich vooral op duurzame taken, vertelt Frederique: 'Wij hebben het voornemen om iemand voor lange tijd in dienst te nemen. Daarnaast kan een duurzaam takenpakket ervoor zorgen dat er in de toekomst vaker iemand op deze baan kan instromen.'

Vrolijke noot op de afdeling

Swana ontwikkelde twee nieuwe functies bij de afdeling Bezwaar en Beroep van de directie Wetgeving en Juridische Zaken, waarvan één inmiddels is ingevuld door Mandy van der Hoek. 'Deze directie is heel enthousiast over de instroom van mensen met een arbeidsbeperking en heeft al eerder ervaring met Wajongers opgedaan', aldus Frederique. 'Mandy is gekozen uit vijf kandidaten van het UWV. Zij klikte het beste met haar begeleider op de werkvloer. Mandy pakt het werk snel op en is bovendien een vrolijke noot op de afdeling. Het gaat heel goed.'

Denk in mogelijkheden

Parallel aan de ontwikkeling van nieuwe werkplekken, zetten Swana en Frederique zich in om binnen VWS draagvlak te krijgen voor het Sociaal Akkoord. Frederique: 'We organiseerden een inspiratiesessie voor VWS'ers met interesse in dit thema. Hier spraken twee inspirerende vrouwen: een paralympisch topsporter en een Wajonger, die haar eigen bedrijf heeft opgericht en nu in theater en politiek zit. Hun boodschap was: denk niet in beperkingen, maar in mogelijkheden. Dan kun je bergen verzetten.' De sessie was een groot succes. 'Toen we aan het eind van deze bijeenkomst vroegen wie verder wilde meedenken over hoe dit onderwerp het beste kan landen binnen VWS, staken veel collega's hun hand op. Met hen hebben we een denktank samengesteld.' Swana: 'Cijfers en een quotum zijn abstract. Mijn advies is om het onderwerp persoonlijk te maken door te laten zien om welke mensen het gaat. Dan zie je dat je collega's anders gaan praten over het onderwerp.'

> 'Maak het onderwerp persoonlijk. Laat zien om welke mensen het gaat'

Uit de dit-kan-niet-modus

'De uitvoering van de banenafspraak is niet altijd makkelijk, want er is nog onduidelijkheid over wie nu wel en niet meetelt voor het te behalen aantal', vertelt Swana. Frederique: 'Mensen zijn vaak negatief over de haalbaarheid van deze afspraak. We tonen uiteraard begrip voor deze houding, want we snappen dat het moeilijk is. Toch proberen we mensen uit de dit-kan-niet-modus te halen en ons niet te laten ontmoedigen.' Tot slot hebben Swana en Frederique nog een tip. 'Zet binnen je organisatie mensen op dit onderwerp die het leuk vinden. Wij zijn ontzettend enthousiast, en dat werkt. Ook vinden we het prettig om hier samen aan te werken, zodat we elkaar kunnen motiveren en opbeuren als het even tegenzit.'

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

‘Als de wekker gaat heb ik echt zin in de dag’

Mandy van der Hoek is sinds 5 januari 2015 baliemedewerkster Bezwaar en Beroep bij het ministerie van VWS. Swana heeft deze nieuwe functie samengesteld met de IHW-methode.

‘Mijn hoofdtaak is WOB-verzoeken invoeren in de computer’, vertelt Mandy. ‘Ik werk de grote achterstand weg die de afgelopen jaren is ontstaan.’ Mandy is goed op haar plek op de afdeling. ‘Ik heb altijd al iets met rechten willen doen, dus deze werkomgeving sluit hier goed bij aan. En er zijn doorgroeimogelijkheden. Ook heb ik leuke collega’s en kan ik helemaal mezelf zijn. Ik hoef niet op mijn tenen te lopen of me anders voor te doen dan ik ben.’ Hiervoor zat Mandy vier jaar in de Wajong, en ze is nu veel vrolijker. ‘Als de wekker gaat, heb ik echt zin in de dag.

Ik heb weer een doel om voor op te staan.’

Ministerie van Veiligheid en Justitie
‘Zeg JA en pak de kansen’

Thecla Kamphuis is sinds november 2014 projectleider Instroom Arbeidsbeperkten bij het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ). Ze ondersteunt de verschillende organisatieonderdelen bij de implementatie van de banenafspraak. ‘Een aantal van onze organisaties kunnen mensen met een arbeidsbeperking moeilijk plaatsen, terwijl hun fte’s wel zijn meegenomen in de berekening van ons aandeel. De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) is bijvoorbeeld een heel groot onderdeel van VenJ, maar daar is vanwege veiligheidsrisico’s weinig instroom mogelijk. Het is hierdoor een grote uitdaging om ons afgesproken aantal van 135 fte’s in 2015 te halen.’

Ondanks de twijfels over de haalbaarheid van het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking, heeft Thecla deze pittige opgave voortvarend opgepakt. ‘Ik ben er klaar mee om alleen te discussiëren over fte’s en aantallen. We weten wat ons te doen staat en onderzoeken met een positieve mindset waar kansen en mogelijkheden liggen. We zeggen geen “nee” meer, maar “ja” waar mogelijk.’
VenJ is inmiddels serieus aan de slag gegaan met het creëren van nieuwe banen. ‘Binnen DJI volgt nu een aantal adviseurs bijvoorbeeld een training Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW). En de HR-adviseurs van de Raad voor de Rechtspraak werken samen om per rechtbank een baan te creëren voor één medewerker met een arbeidsbeperking.’

Thecla werkt sinds kort samen met een projectmedewerker uit de doelgroep. ‘Het is een hoogopgeleide Wajonger. Hij ontwikkelt onder meer een toolbox voor het laten instromen van mensen met een arbeidsbeperking. Wat is hiervoor nodig en welke stappen moet je nemen? Zo hoeven organisaties het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden. Het is handig dat hij zelf tot de doelgroep behoort en dus ervaringsdeskundige is. Hij weet goed welke aanpak wel en niet werkt. We brainstormen regelmatig en hij stelt vaak vragen vanuit een ander perspectief. Dat is verrassend en leerzaam.’

Immigratie- en Naturalisatiedienst

‘De kunst is dat je gewoon moet beginnen’

Het succes van de aanpak bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) zit hem vooral in het feit dat de dienst de ruimte heeft genomen hier op kleine schaal kennis mee te maken, zonder alles vast te leggen in een plan van aanpak. Het sluit aan bij de ambities van aantrekkelijk werkgeverschap.

‘We hebben bewust gekozen om vooraf niet te veel na te denken, maar gewoon te beginnen. Dan merk je vanzelf waar je tegenaan loopt en kun je op dat moment oplossingen bedenken’, zegt **Mariëlle Hermans**. Zij is portefeuillehouder maatschappelijk verantwoord werkgeverschap bij de IND en begeleidt managers bij het matchen van kandidaten uit de doelgroep. Een nieuwe manager bij de Zwolse vestiging van de IND bracht in 2010 de bal aan het rollen wat betreft integratie van mensen met een arbeidsbeperking. Haar achtergrond in de gezondheids-

zorg en de positieve ervaringen met de doelgroep zorgden ervoor dat vijf medewerkers met een arbeidsbeperking het Zwolse team kwamen ondersteunen. ‘Zij zorgden voor het opmaken en versturen van standaardbrieven, het ontvangen van gasten en het verrichten van eenvoudige administratieve handelingen. Het overige personeel kreeg hierdoor meer tijd voor andere werkzaamheden. De werkdruk – die op dat moment erg hoog was – liep terug. Het is waardevol om te zien dat we onze ambitie om een aantrekkelijk werkgever te zijn, ook op deze manier kunnen realiseren.’

Olievlekwerking

De pilot in Zwolle was een doorslaand succes. De aanpak kreeg veel bekendheid binnen de IND, waardoor er een olievlekwerking ontstond. Het aantal plaatsingen steeg de afgelopen jaren tot 28 personen in 2014. ‘We hebben, op basis van de opgedane ervaringen, een aantal randvoorwaarden opgesteld om ervoor te zorgen dat de afdelingen houvast hebben. Maar ons devies is en blijft toch vooral: begin gewoon en als je ergens tegenaan loopt, meld het dan direct.’

Niet opdringen

Mariëlle ziet het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking als een missie. ‘Ik probeer er zo veel mogelijk managers warm voor te maken. Als de plaatsing van mensen uit de doelgroep een succes is, straalt dat uit naar de hele afdeling. Maar een succesvolle plaatsing gaat niet vanzelf, daar moet iedereen hard voor werken.’ Volgens Mariëlle heeft het daarom geen zin om mensen uit de doelgroep bij afdelingen op te dringen. ‘Als een manager tegen mij zegt dat hij nu geen tijd of ruimte heeft, dan laat ik het daar ook bij. Het plaatsen van iemand uit de doelgroep kost gewoon wat meer tijd en als die er niet is, moet je samen concluderen dat het nu niet het juiste moment is. Later proberen we het dan gewoon nog een keer.’

Ondersteuning is het sleutelwoord

Als een manager wel een medewerker met een arbeidsbeperking kan plaatsen, is ondersteuning het sleutelwoord. ‘In de eerste plaats geldt dat natuurlijk voor de nieuwe medewerker. Ondersteuning op de afdeling is onontbeerlijk. Denk aan een vast aanspreekpunt of maatje waarbij de medewerker met vragen terecht kan’, zegt Mariëlle. Niet alleen de nieuwe medewerker heeft echter ondersteuning nodig. Ook de manager en de nieuwe collega’s moeten weten wat er op hen afkomt. Mariëlle ziet het als haar taak om de manager te ontlasten met zaken waarvan hij niet (goed) op de hoogte is. ‘Er komen nogal wat dingen op hem af, bijvoorbeeld bij ziekte. Zelfs ik weet dan niet altijd precies wat ik allemaal moet regelen. Het zou jammer zijn als dit soort randzaken leiden tot frustratie bij de manager, dat hij dan de volgende keer denkt: laat dit maar even passeren. Ik zit er daarom bovenop om ze te helpen. Bij een succesvolle plaatsing krijg je dat altijd wel te horen, maar het gaat juist om de plaatsingen waar het stil blijft. Die managers en medewerkers hebben deze ondersteuning hard nodig.’

‘Het overige personeel kreeg meer tijd voor andere werkzaamheden. De werkdruk liep terug’

Wees eerlijk

Mariëlle heeft nu vijf jaar ervaring met het plaatsen van mensen uit de doelgroep. Uiteraard waren niet alle matches perfect. Wat zij andere organisaties wil meegeven, is dat zij altijd goed voor ogen houden dat het plaatsen van iemand uit de doelgroep iets moet opleveren. ‘Als iemand niet goed functioneert, moet dat duidelijk worden uitgesproken. Dit kan juist bij deze doelgroep lastig zijn. Wees eerlijk en laat de zaken niet op zijn beloop. Soms functioneert een medewerker op een lager niveau wel goed. Maar wees ook eerlijk als er een mismatch is. Neem afscheid van elkaar en zoek verder naar de juiste persoon.’

Raad van State

‘Met IHW creëerden we met succes nieuwe cateringfuncties’

Cees Diependaal was tot eind september 2014 Hoofd Facilitaire Diensten bij de Raad van State. Hij zou daarna eigenlijk met pensioen gaan, maar de Raad vroeg hem voortrekker te worden van de implementatie van de banenafspraak. ‘Vroeger ben ik lange tijd bedrijfsleider geweest van de sociale werkplaatsen in Zoetermeer en Rijswijk. Ik ken de doelgroep dus goed en ben erg met hen begaan. Ik heb deze taak dan ook enthousiast opgepakt.’

Cees Diependaal (links op de foto) startte zijn nieuwe functie met een training in de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW). ‘We hadden binnen de Raad geen bestaande functies voor de doelgroep, dus die moesten we creëren.’ De tweede trainingsdag werd Cees gekoppeld aan **Roy Bakker** van Team Inclusief. ‘Samen pakten we de arbeidsanalyse binnen de Raad op om geschikte taken voor de doelgroep in kaart te brengen.’

Cees en Roy kwamen samen tot een mooi resultaat. ‘We hebben takenpakketten samengesteld bij het team Catering. Denk aan werk in de spoelkeuken of het netjes houden van het restaurant. Veel dames uit het huidige team zijn boven de 57 en gaan daarom minder werken. Hierdoor waren wij in staat om taken te creëren en kunnen we mensen met een arbeidsbeperking het komende jaar voor in totaal acht dagen per week gaan inzetten. In januari heeft Roy onze resultaten aan alle teamleiders gepresenteerd, omdat de IHW-methode ook binnen hun teams toegepast kan worden.’

‘Begrip tonen. Niet in de watten leggen of bemoederen!’

Het UWV gaat de komende tijd op zoek naar geschikte kandidaten voor de nieuwe cateringfuncties.

’Het is belangrijk dat we deze nieuwe collega’s goed gaan begeleiden. Ook moet de omgeving weten hoe ze het beste met hen kan omgaan. Mijn advies is om begrip te tonen, maar hen niet in de watten te leggen of te bemoederen. Behandel hen als ieder ander, daar bereik je het meeste mee.’

De IHW-methode
Duurzame banen creëren in 9 stappen

Reguliere functies blijken zelden geschikt voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarom hebben de Universiteit Maastricht en UWV de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW) ontwikkeld. IHW maakt duurzame plaatsingen en de integratie van grotere aantallen mensen met een arbeidsbeperking in één organisatie mogelijk.

De IHW-methode bestaat uit negen stappen. Die zijn in het model van de universiteit hiernaast toegelicht. In zo goed als alle gevallen blijkt op grond van een IHW-analyse dat het goed mogelijk is om na het herschikken van taken op een afdeling een of meerdere nieuwe duurzame banen te creëren.

Hulp en advies

In de praktijk hebben prof. dr. F.J.N. Nijhuis en drs. G.M.C. van Ruitenbeek van de Vakgroep Arbeid en Sociale Psychologie, Universiteit Maastricht, het Rijk begeleid. Inmiddels heeft de Universiteit Maastricht al voor veel ministeries en diensten verschillende rijksmedewerkers opgeleid en gecertificeerd om de analyse IHW uit te voeren. Deze rijksmedewerkers kunnen u helpen en adviseren bij het creëren van duurzame banen. Zij zijn te bereiken via de contactgegevens van de ministeries en diensten die u achterin dit boekje aantreft.
Ook bij het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (EC O&P) zijn medewerkers opgeleid die de analyse voor u kunnen uitvoeren.
Het EC O&P is ook in staat te ondersteunen na de besluitvorming, stap 4.

De inzet van IHW en begeleiding daarbij door de Universiteit Maastricht zijn mogelijk dankzij financiering door het A+O fonds Rijk.

Verkenning
Voorbereiding
3
Stap 3
Functieprofiel vaststellen
& functiewaardering
2
Stap 2
Arbeidsanalyse & participatief herontwerp
voor functiecreatie • Interviews/rondgang
• Verificatie analyse
• Verkenning mogelijkheden
voor begeleiding • Verkenning mogelijkheden
4
Stap 4
Besluitvorming
& commitment
1
Stap 1
Verantwoordelijkheid
beleggen & informeren OR
5
Stap 5
Werving & selectie
Stappenplan
Consolidatie
Implementatie
9
Stap 9
Evalueren en bijstellen
functieontwerp &
consolideren functieontwerp
6
Stap 6
Voorbereiden komst
nieuwe medewerker;
'Benoemen' (getrainde)
werkbegeleider
Stap 7
Introductie nieuwe medewerker
• Verwachtingen management
• Informeren over werk gerelateerde
gevolgen beperking
7
Stap 8
Begeleiding & monitoren
Ontwikkeling nieuwe medewerker
8

Nationaal Archief

‘We behandelen iedereen gelijkwaardig’

Bij het Nationaal Archief – onderdeel van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) – werken al 28 mensen met een arbeidsbeperking. Hierdoor draagt de organisatie voor een groot deel bij aan de invulling van de banenafspraak van OCW. ‘Mensen werken hier graag, omdat we iedereen gelijkwaardig behandelen. Dat draagt voor een groot deel bij aan de succesvolle instroom van deze doelgroep.’

‘We hebben 19 depots met 128 kilometer aan papier in dozen’, vertelt **Ina Dijkman** (links op de foto), hoofd Dienstverlening bij het Nationaal Archief. ‘Per jaar kijken onze bezoekers 88.000 archiefdozen in, dat betekent dat het depot de handen vol heeft aan het ophalen en wegbrengen van deze dozen. Wsw’ers werken mee aan dit cruciale onderdeel van het logistieke proces.’ Daarnaast heeft het Nationaal Archief ook Wsw’ers aangesteld als toezichthouder. ‘Zij zorgen dat niemand archiefstukken meeneemt naar buiten. Ook letten zij erop dat bezoekers de archiefstukken zorgvuldig gebruiken en de zalen netjes achterlaten.’

Volwaardig meewerken

Richard Bakx (derde van rechts) is voorman van Depotbeheer en begeleidt de werknemers in het

depot. ‘Het ophalen en wegbrengen van archiefstukken beslaat tachtig procent van het werk’, vertelt hij. Het werken met Wsw’ers bevalt Richard uitstekend. ‘Ik laat hen volledig meedraaien met alle werkzaamheden en dat gaat goed. Ze hebben wel begeleiding nodig van een reguliere medewerker, ik stuur ze niet alleen op pad. En het inwerken van deze collega’s duurt iets langer. Maar ik vind dat het relatief weinig moeite kost om hen volwaardig te laten meewerken.’

‘Het verhaal over onze goede werksfeer verspreidt zich onder de doelgroep’

Iedereen hoort erbij

Wat maakt de instroom van mensen met een arbeidsbeperking bij het Nationaal Archief zo succesvol? ‘We behandelen iedereen gelijkwaardig’, vertelt Ina. ‘De regels en werkafspraken die gelden voor onze reguliere medewerkers gelden ook voor Wsw’ers. Ook doen zij mee aan opleidingen en krijgen ze net als iedereen met Sinterklaas en Kerst een attentie. Daarnaast is onze communicatie altijd open en eerlijk, waardoor iedereen weet waar hij aan toe is.’ Volgens Ina zorgt dit ervoor dat Wsw’ers graag aan de slag gaan bij het Nationaal Archief. ‘Van onze werkbedrijven krijgen we vaak de vraag of er nog een plek vrij is voor een kandidaat die hier graag wil werken. Het verhaal over onze goede werksfeer verspreidt zich dus onder de doelgroep.’

Investeren in ontwikkeling

Ina merkt dat medewerkers met een arbeidsbeperking de gelijkwaardige behandeling erg waarderen. ‘Sinds 2013 hebben we een nieuw publiekscentrum, waarmee we een veel breder publiek trekken dan alleen mensen die archiefonderzoek doen. Denk aan kinderen van scholen die we rondleiden of bezoekers van onze tentoonstellingen. Dit vraagt om een andere manier van omgaan met onze bezoekers. Hiervoor
kregen al onze medewerkers een training, ook de toezichthouders en de medewerkers in het depot. Veel van deze mensen hadden nog nooit een opleiding gevolgd. Ze vinden het fijn om te merken dat wij willen investeren in hun groei en ontwikkeling.’

Handicap niet relevant

Richard vindt dat alle Wsw’ers die starten bij het Nationaal Archief dezelfde kansen moeten krijgen. ‘Ik wil daarom niet weten welke beperking zij hebben, zodat ik hen onbevooroordeeld tegemoet kan treden. De werkbedrijven met wie we samenwerken, weten welke competenties we zoeken en we vertrouwen erop dat ze alleen kandidaten voorstellen die hieraan voldoen.
In de maand proeftijd die medewerkers hebben, blijkt vervolgens vanzelf of ze dit werk aankunnen.’

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

‘Ook mensen met een ziekte of handicap verdienen een plekje op de arbeidsmarkt’

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu timmert sinds 2012 hard aan de weg om mensen met een arbeidsbeperking een passende werkplek binnen de organisatie te geven. Inmiddels zijn al zo’n dertig banen van 25,5 uur gerealiseerd.

Een van de drijvende krachten achter dit succes is senior adviseur HRO **Rita Avontuur**. Zij enthousiasmeert anderen om met de plaatsing van deze doelgroep aan de slag te gaan. ‘Mijn aanpak stem ik af op de situatie die ik aantref en op de partijen waarmee ik zaken doe. En dat werkt goed. Ik ga zorgvuldig te werk, want ik wil dat zo veel mogelijk plaatsingen succesvol zijn. Zo bouwen we een goed imago op voor dit onderwerp.’

Wat is er volgens Rita verder nodig om van een plaatsing een succes te maken? ‘De werkgever moet er uiteraard sympathiek tegenover staan en er is sociaal bewustzijn nodig. Als een afdeling een gehandicapte of zieke medewerker niet ziet zitten, moet je niks forceren. Een werkgever moet bereid zijn tijd en energie te steken in begeleiding, anders werkt een plaatsing niet.’ Voor werknemers helpt het volgens Rita als zij realistisch zijn over hun beperking. ‘Als ze er open over praten en weten wat voor effect hun beperking heeft op hun werk, helpt dat hen bij het goed uitvoeren van hun werk.’

Rita vindt dat het normaal moet worden dat mensen met een ziekte of handicap bij de Rijksoverheid werken. ‘Ik hoop dat de managers die een plaatsing enthousiast oppakken andere managers aansteken. Want ook mensen met een arbeidsbeperking verdienen een plekje in de zon. Organisaties worden alleen maar beter van een divers personeelbestand. Het helpt hen anders te kijken en zo andere en soms betere invalshoeken en oplossingen te vinden. Het is echt een verrijking.’

Rijkswaterstaat

‘Het zou goed zijn als de kennis overheidsbreed wordt gedeeld’

‘We staan voor een grote uitdaging’, zegt **Koen Kamphorst**. Hij is trajectmanager bij Rijkswaterstaat (RWS). RWS biedt al enige jaren werk aan voornamelijk hoog opgeleide Wajongers. Tot nu toe vooral via werkervaringsplekken binnen het bedrijfsvoeringsproces van RWS. ‘Dit zijn veelal plekken die niet terugkomen in de inrichting van de organisatie’, geeft Koen aan. Projectmanager HRM **Thea van den Berg** vult hem aan: ‘Kijken we naar de doelgroep zoals omschreven in de Participatiewet, dan ligt het voor de hand om ook banen aan te bieden in de lagere schalen. Die hebben we vaak niet meer, aangezien uitvoerend werk wordt uitbesteed aan de markt.’

Toch zijn er mogelijkheden. ‘We kijken creatief naar kansen. Welke werkzaamheden blijven liggen terwijl dat niet zou moeten? Daar richten we ons op. Zo hebben we bijvoorbeeld het idee om samen met de Rijksgebouwendienst een klussendienst op te zetten die (technische) klussen bij gebouwen kan uitvoeren. Daarnaast proberen we – via de methode IHW en jobcarving – om een aantal uitvoerende taken te bundelen en geschikt te maken voor de doelgroep’, zegt Thea.

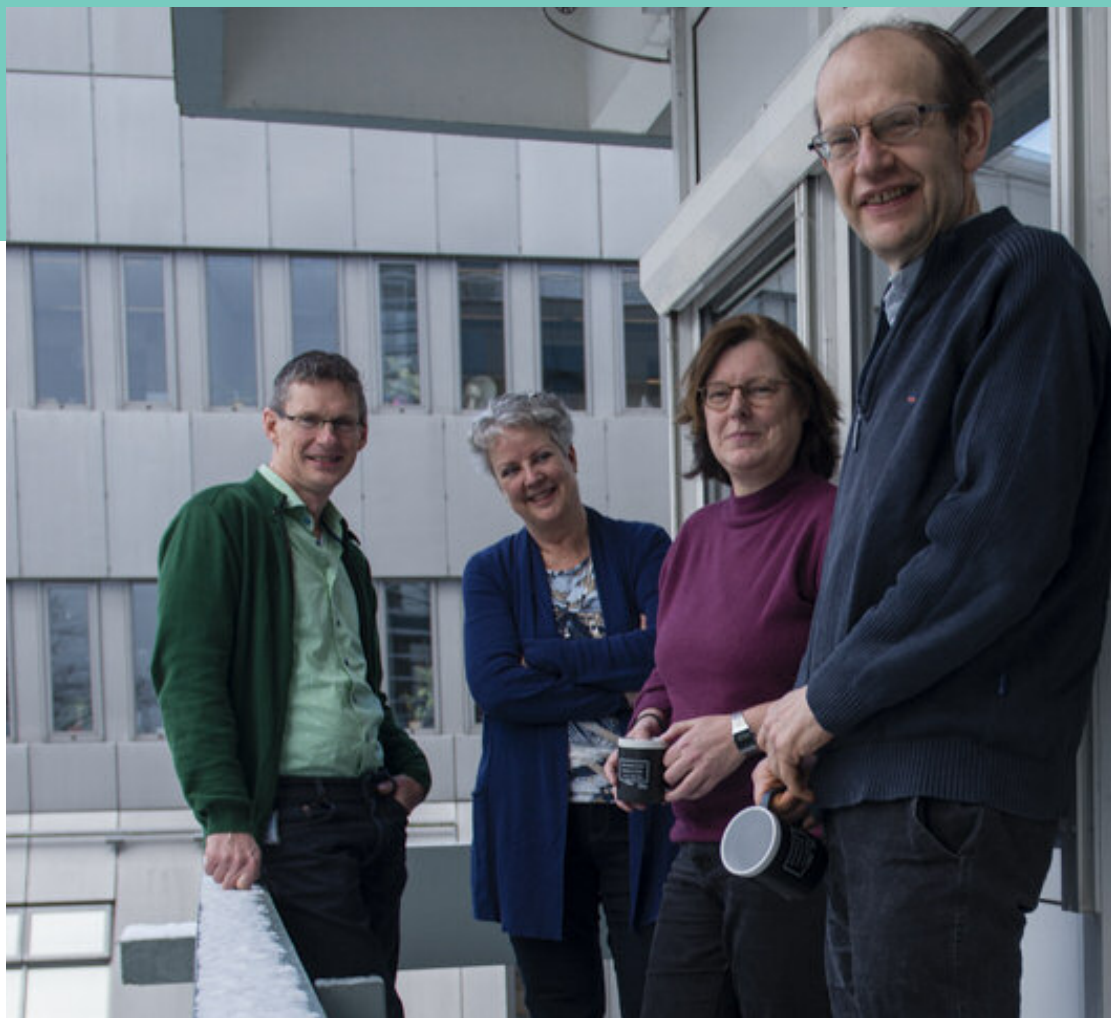
Volgens Thea en Koen is het belangrijk dat overheidsorganisaties kennis over het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking delen. ‘Als iedere organisatie zelf het wiel gaat uitvinden, doen we een heleboel dubbel werk. We moeten goed kijken naar de verschillen en overeenkomsten in aanpak tussen de organisaties. Leren van elkaar, daar gaat het om’, aldus Thea. ‘Juist de bezuinigingen maken de noodzaak tot samenwerking urgenter’, vult Koen aan. ‘De interdepartementale overleggen zijn daarvoor erg nuttig omdat je dan in contact komt met andere overheidsinstellingen.’

KNMI

‘Mijn hart ligt bij schrijven, nu heb ik een baan die daarbij aansluit’

Maarten Bos werkt sinds 2013 bij het KNMI. Hij stroomde in via de Biga Groep, een organisatie die mensen met een Wsw-uitkering aan passend werk helpt. ‘Ik maak van ingewikkelde wetenschappelijke artikelen begrijpelijke samenvattingen. Dit werk geeft me rust en regelmaat. Bovendien heb ik nu eindelijk een baan die aansluit bij mijn opleiding, daar ben ik erg blij mee.’

Voor **Maarten Bos** *(rechts op de foto)* aan de slag ging bij het KNMI, werkte hij via de Biga Groep onder meer als schoonmaker en postsorteerder. ‘Maar mijn hart ligt bij schrijven, ik heb namelijk journalistiek en maatschappijgeschiedenis gestudeerd. Ook heb ik een tijdlang geschreven



voor het bedrijfsblad van Biga Groep.' Het KNMI is in 2013 aan de slag gegaan met jobcarving: het creëren van nieuwe functies voor mensen met een arbeidsbeperking.

Bart van den Hurk *(links op de foto)*, manager van de vakgroep R&D Weer en Klimaatmodellen waar Maarten werkt: 'Uit gesprekken met afdelingshoofden kwam onder meer naar voren dat er behoefte was aan het omschrijven van lastige projecten in begrijpelijk Nederlands. De Biga Groep dacht meteen aan Maarten. Na een schrijftest kon hij hier aan de slag.'

Vraag naar iemands handicap

Maarten werkt nog niet zo lang bij vakgroep R&D Klimaatmodellen. Hij kwam hier eind 2014 terecht na een reorganisatie. Hij zet zijn belangrijke schrijfwerk voort, maar dan op een andere afdeling en met een nieuwe begeleider en manager. 'In het begin moest ik erg wennen. Ik kreeg te maken met allemaal nieuwe materie en de wetenschappelijke artikelen vond ik moeilijk te begrijpen. Daar werd ik weleens moedeloos van. Ik heb schizofrenie en dan werkt het niet als mensen te hoge verwachtingen van je hebben.'

Gertie Geertsema *(tweede van rechts)*, coördinator van het cluster Postprocessing&Analyse, waar Maarten onder valt, vertelt dat het voor Bart en haar zoeken was hoe ze Maarten optimaal konden inzetten. 'We maakten de fout dat we hem niet vroegen naar zijn handicap, omdat we von-

den dat we daarmee zijn privacy schonden. Maar als je niet weet wat iemand heeft, weet je ook niet waar je rekening mee moet houden.' Bart: 'Dit had tot gevolg dat we hem overvroegen. We legden te veel werk op zijn bord, omdat we niet goed konden inschatten wat hij aankon. Hierdoor dacht Maarten dat hij niet geschikt was voor het werk en dat was slecht voor zijn zelfvertrouwen.'

Goede werkvorm

Gelukkig heeft Maarten nu een werkvorm bedacht waarmee hij goed uit de voeten kan. 'Ik maak mijn samenvattingen op basis van interviews met de wetenschappers die de artikelen hebben geschreven. Wat ik niet begrijp, vraag ik aan hen. Dat gaat prima.'
Gertie: 'Maarten is een onbeschreven blad en dat werkt goed. Omdat hij geen wetenschapper is, vraagt hij alles wat voor een leek belangrijk is om te weten. We zijn een wetenschappelijke afdeling, maar we zijn er voor de samenleving. Ons onderzoek moet dus wel aansluiten bij een breed publiek. De samenvattingen van Maarten hebben daarbij een grote toegevoegde waarde.'

> 'We maakten de fout dat we hem niet vroegen naar zijn handicap'

Aansturing en achtervang

Maarten heeft zijn draai inmiddels gevonden. 'Ik vind veel rust en regelmaat in mijn werk. Ook vind ik het prettig dat ik mijn werk zelf kan indelen, dat geeft vrijheid.' Bart: 'We zijn blij dat het goed gaat met Maarten. Het was voor ons alle drie een leerproces. De meeste mensen hier op de afdeling zijn erg zelfstandig en zelfsturend. Maarten moet ik op een andere manier aansturen en dat is weleens lastig. Gelukkig kan ik terugvallen op Gertie. En als wij er niet uitkomen, springt HR-adviseur **Hetty Loeb** *(tweede van links)* in. Zij is voortrekker van de instroom van mensen met een arbeidsbeperking bij het KNMI. Zo'n achtervang is erg prettig.'

'Alle kansen op één A4'

Hetty Loeb *(tweede van links, foto vorige pagina)* is HR-adviseur bij het KNMI en houdt zich bezig met de instroom van mensen met een arbeidsbeperking. 'De Biga Groep voerde in 2013 een jobcarving-project voor ons uit. We wilden functies creëren die goed passen binnen onze organisatie. Dus niet alleen bij de postkamer of het magazijn, maar ook bij onze onderzoeksafdelingen.' De Biga Groep hield drie maanden lang interviews met alle leidinggevenden binnen het KNMI. 'Dikke rapporten verdwijnen meestal in een la en vervolgens kijkt niemand er meer naar.

Wij hebben alle kansen voor medewerkers met een arbeidsbeperking op één A4 verwoord en gepresenteerd aan alle managers. Zo konden zij in één oogopslag zien wat de mogelijkheden zijn en dat werkt enthousiasmerend.'

Hetty is blij met de samenwerking met de mensen van de Biga Groep. 'Zij kennen de doelgroep goed en weten daardoor precies wie er bij welke functie aansluit. Inmiddels weten ze door het jobcarving-traject ook goed wat er binnen onze organisatie speelt.'

Er zijn inmiddels drie mensen ingestroomd via jobcarving, waaronder Maarten. Ook neemt het KNMI 320 uur schoonmaak af van Biga Groep. 'Vanwege een reorganisatie was 2014 een hectisch jaar, maar in 2015 pakken we onze A4-kansenlijst weer op. Zo willen we twee mensen inzetten op onze 220 meter hoge meetmast Cabauw. Zij worden verantwoordelijk voor de schoonmaak van de apparatuur in deze mast.'

Ministerie van Buitenlandse Zaken

‘Zeker in het begin heb je successtory’s nodig’

Lous Suurmeijer werkt sinds 2008 als adviseur werving en selectie voor het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) en probeert waar mogelijk mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen. ‘In het begin was het vooral kijken bij welke directies je de beste slagingskans hebt voor het plaatsen van deze doelgroep. Zeker in het begin heb je een aantal successtory’s nodig. Dan wordt het daarna vanzelf makkelijker om andere directies te overtuigen.’

Een extra uitdaging bij het ministerie van BuZa is dat het totaal aantal medewerkers – dus inclusief de collega’s werkzaam op een ambassade of consulaat – meetelt voor het aantal in te stromen medewerkers uit de doelgroep. ‘We kregen hiervoor tijdens de 1% afspraak ontheffing, maar die is later ingetrokken. Bij Justitie wilden ze ook een ontheffing voor het gevangeniswezen en zo heeft elk ministerie wel een uitzonderingssituatie. Dat werkt niet.’ Lous concentreert zich vooral op het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij Nederlandse directies. ‘Het plaatsen in het buitenland is eenvoudigweg te duur.’

Volgens Lous is het belangrijk dat managers rekening houden met omstandigheden waaronder de medewerker aan de slag gaat. ‘Kantoortuinen en flexplekken zijn tegenwoordig de norm. Veel medewerkers met een arbeidsbeperking zijn juist gebaat bij rust en regelmaat. Een tijd geleden plaatste ik bijvoorbeeld een academisch geschoolde medewerker met het syndroom van Asperger. Tijdens de kennismaking vroeg de directeur: ‘Wat heeft u nu nodig om goed te kunnen functioneren?’ De kandidaat antwoordde: ‘Een eigen ruimte waar ik me goed kan concentreren.’ De directeur heeft dat geregeld en de kandidaat functioneert uitstekend. Hij heeft nu zelfs een vaste aanstelling.’

Checklisten

Komt er binnenkort een medewerker met een arbeidsbeperking bij u werken? Weet u wat u dan allemaal moet doen, als voorbereiding en begeleiding? Deze handige checklisten helpen u op weg.

Voorbereiding

De werkzaamheden:

- Maak een duidelijk afgebakend takenpakket, vastgelegd en met de nieuwe collega besproken.
- Maak afspraken over het te verwachten outputniveau.

De introductie:

- Informeer huidige collega's over:
  - het waarom van het aannemen van een medewerker met een arbeidsbeperking;
  - het takenpakket en eventueel het verwachte outputniveau;
  - de beperkingen van de nieuwe collega, voor zover relevant voor de werkzaamheden. Respecteer hierbij de privacy van de nieuwe collega.
- Stel een - indien nodig aangepast - introductieprogramma voor de nieuwe collega samen, met onder andere aandacht voor de ongeschreven regels op de werkvloer.

De interne begeleiding:

- Wijs één vaste begeleider aan; hij geeft onder andere de werkopdrachten en weet de nieuwe collega te motiveren.
- Leg de begeleidingstaken, de beschikbare tijd en bijbehorende bevoegdheden van de intern begeleider vast.
- De begeleider is door de jobcoach geïnformeerd over de beperking(en) van de nieuwe collega en de bijbehorende do's en don'ts, voor zover relevant voor de werkzaamheden.

De externe begeleiding:

- Met de jobcoach zijn duidelijke afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over wat te doen bij ziekte, verlof of plichtsverzuim en over begeleiding op de werkvloer door de jobcoach.

De checklisten bevatten een aantal algemene aandachtspunten, die bijdragen aan een duurzaam werkverband binnen uw organisatie. Door rekening te houden met deze punten voelt de nieuwe collega zich eerder thuis op de werkplek, waardoor hij of zij waarschijnlijk ook productiever is en een zo groot mogelijke toegevoegde waarde heeft.

De checklisten zijn slechts handvatten. Realiseer u dat iedere nieuwe collega uniek is in zijn mogelijkheden en beperkingen, en daardoor om een persoonlijke benadering vraagt.

Aan de slag

Als de nieuwe collega eenmaal aan het werk is:

- Geef positieve feedback.
- Spreek de nieuwe collega aan op zijn prestaties en functioneren, stuur daarbij eerst op kwaliteit, later indien mogelijk op snelheid.
- Check regelmatig hoe het gaat met de nieuwe collega, denk bijvoorbeeld aan de acceptatie door collega's.
- Ga het gesprek aan met de nieuwe collega en/of de andere collega's als er spanningen ontstaan.
- Maak samen met de jobcoach een ontwikkelplan en geef de nieuwe collega de mogelijkheid zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door te leren op de werkplek of scholing.
- Zorg dat (u als) de begeleider voldoende tools en tijd heeft voor de begeleiding.
- Voer in het begin zo min mogelijk veranderingen door in de werkzaamheden.
- Stem de begeleiding regelmatig af met de jobcoach.

Met dank aan SBCM, A&O-fonds sociale werkvoorziening

Tweede Kamer

‘Door de juiste partijen op tijd te betrekken, liggen we nu goed op schema’

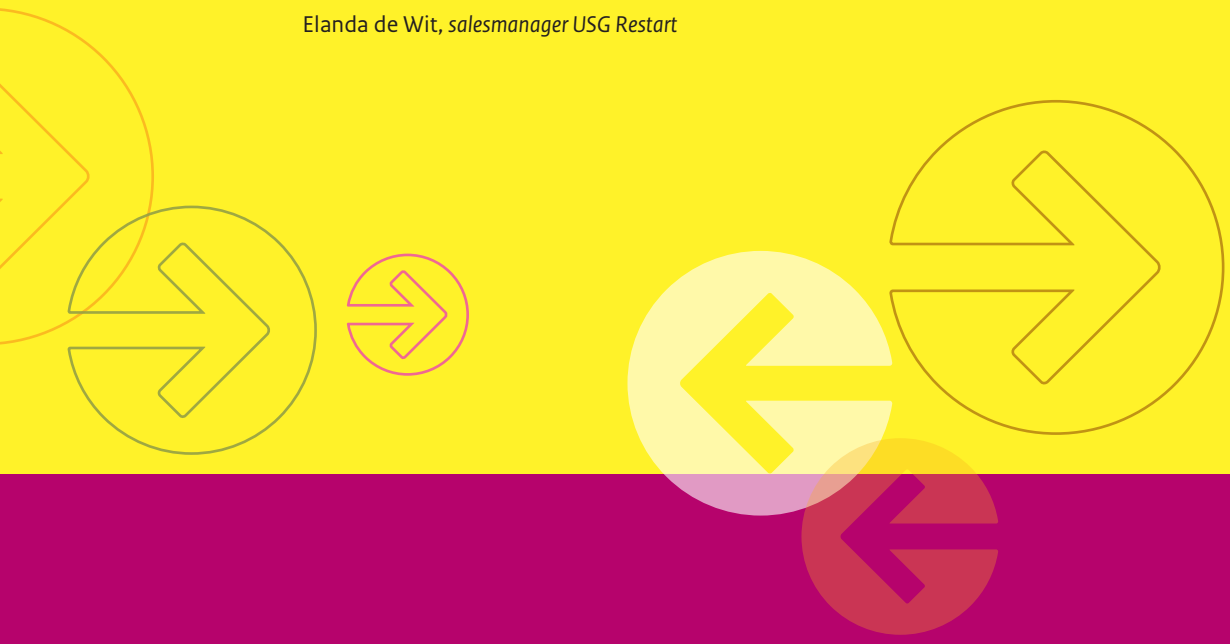
De stafdienst Personeel en Organisatie van de Tweede Kamer wilde na ondertekening van het Sociaal Akkoord 2013 en de komst van de Participatiewet gelijk mensen met een arbeidsbeperking positief op de kaart zetten. Maar leidinggevenden konden zich nog moeilijk voorstellen op wat voor plekken medewerkers uit deze doelgroep goed kunnen functioneren.

‘Daarom zochten we contact met het UWV en USG Restart’, vertelt **Josien van Doorn**, beleidsmedewerker bij de stafdienst. ‘Het zijn twee partijen die ons goed konden helpen, onder andere bij het bedenken van nieuwe, geschikte werkplekken.’
Samen met het UWV en USG Restart organiseerde de stafdienst in juni 2014 een bijeenkomst voor het managementteam, dienst-hoofden en de afdeling zelf. ‘Zo konden we met elkaar bekijken wat er mogelijk is binnen de organisatie. Iedere groep heeft weer zijn eigen expertise. Het UWV is goed thuis in dienstverlening aan Wajongers en USG Restart kan aangeven wat de mogelijkheden zijn voor mensen met een beperking. Verder weten leidinggevenden precies wat voor werk er op een afdeling te doen is en kunnen wij bij Personeel en Organisatie weer aangeven hoe de contracten eruit komen te zien.’

In 2024 moet de Tweede Kamer zestien banen voor mensen met een arbeidsbeperking hebben. Dat zijn één à twee nieuwe werknemers per jaar. ‘Tot nu toe zitten we goed op schema’, zegt Josien. ‘Doordat we snel met alle partijen in gesprek zijn gegaan, weten we elkaar goed te vinden en kunnen we echt samen kijken wat er kan. We creëren nu eerst een plek en kijken vervolgens wie daarbij past. In 2014 hebben we al twee mensen geplaatst en dit jaar willen we weer minstens twee nieuwe kandidaten plaatsen.’

‘Tijdens de bijeenkomst werden we verrast door de hoeveelheid ideeën en welwillendheid van de medewerkers bij de Tweede Kamer. Het leverde ook echt wat op: met elkaar konden we vijf potentiële werkplekken creëren voor 2015.’

Elanda de Wit, *salesmanager USG Restart*



‘We stimuleren om te denken in kansen in plaats van in belemmeringen. Daarom laten we voorbeelden zien van wat er mogelijk is. Je kunt een functie bijvoorbeeld zo inrichten dat Wajongers parttime kunnen werken of heel goed functioneren binnen aangepaste kaders.’

Bart Weber, *senior adviseur werkgeversdiensten bij UWV Haaglanden*

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

‘Er is veel draagvlak om deze mensen een kans te geven’

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft zich gecommitteerd om per jaar zeven mensen met een arbeidsbeperking te laten instromen. Dat heeft het ministerie in het aanloopjaar 2014 al ruimschoots gehaald. ‘SZW maakt het sociaal beleid en heeft daarom een voorbeeldfunctie’, aldus beleidsadviseur P&O Ana de Koning.

Ana de Koning *(links op de foto)* heeft binnen het ministerie het dossier kwetsbare groepen onder haar hoede. ‘Ik voer onder meer ons beleid uit op het gebied van instroom van mensen met een arbeidsbeperking. Dat betekent dat ik bemiddel tussen afdelingen en de doelgroep, het budget verdeel, nota’s schrijf en advies geef bij problemen die we tegenkomen.’ Volgens Ana

staat heel SZW achter de banenafspraak. ‘Er is veel draagvlak bij de directies om deze mensen een kans te geven. De top van ons ministerie wil echt dat deze instroom een succes wordt en draagt dit breed uit. De hele organisatie voelt deze wens. Iedereen heeft een positieve instelling en werkt enthousiast mee. Regelmatig komen managers naar mij toe die een plek vrij hebben voor een medewerker met een arbeidsbeperking.’

Niet achterover leunen

Ana is tevreden over het goede resultaat in 2014 en ook in 2015 loopt de instroom hard door. ‘Maar dat betekent niet dat we nu achterover kunnen leunen. Het is een uitdaging om genoeg duurzame functies te creëren voor de lagere schalen, want binnen SZW bestaan vooral functies voor hoger opgeleiden. Tot nu toe hebben we weinig structurele plekken ingevuld. Daarnaast is het moeilijk om mensen te plaatsen bij de Inspectie SZW. Onze inspecteurs werken veel vanuit huis en hun taken lenen zich niet goed voor mensen met een arbeidsbeperking. Terwijl de Inspectie een groot onderdeel is van ons ministerie en dus flink bijdraagt aan ons te behalen aantal voor de banenafspraak. Deze uitdagingen proberen we het hoofd te bieden door in pilots proactief te kijken naar de mogelijkheden die er wel zijn.’

Takenpakketten creëren

Om te zorgen voor banen op een lager niveau zet SZW onder meer jobcarving in. ‘We creëren nieuwe takenpakketten voor lagere schalen door bepaalde taken weg te halen bij reguliere functies. Hiervoor voert het UWV arbeidsanalyses uit door middel van interviews met medewerkers en managers. Zo worden werkprocessen inzichtelijk en zien we welke taken geschikt zijn voor een collega met een arbeidsbeperking.’

SZW is met twee Wsw’ers een pilot gestart bij een beleidskolom binnen de afdeling Bedrijfsvoering, Secretariaat en Begroting. Zij voeren onder andere secretarieel werk uit op middelbaar niveau. Ook wil het ministerie arbeidsanalyses uitvoeren bij de Inspectie. ‘Die bereiden we op dit moment voor. We starten met het steunpunt Amsterdam, dat een goede afspiegeling is van diverse functies die breed binnen de Inspectie voorkomen.’

Baancreatie en reguliere functies

SZW doet daarnaast aan baancreatie. ‘Dat betekent dat we nieuwe functies neerzetten met taken die er nu nog niet zijn bij ons. Denk aan een winkeltje met cadeaus of snoep, dat collega’s met een arbeidsbeperking bemensen. Of aan medewerkers die kantoorstoelen herbekleden en een fietsenmaker in de fietsenstalling. We zoeken hierbij samenwerking met andere ministeries. Dit zorgt voor meer volume, zodat er genoeg werk is voor deze mensen.’

Daarnaast plaatst SZW mensen met een arbeidsbeperking ook op reguliere functies. ‘We passen deze functies zo aan dat ze voldoen aan de behoeften van deze medewerkers. Zo werkt er bij ons een econometrist met autisme. Hij moet een rustige werkplek voor zichzelf hebben en heeft duidelijke opdrachten nodig. Aan die voorwaarden hebben we voldaan.’

Volwaardig meedraaien

Ana heeft nog een aantal tips voor een goede landing van de doelgroep in een organisatie. ‘Zorg dat collega’s met een arbeidsbeperking volledig lid zijn van je team. We hoorden een verhaal over een collega met een beperking die niet was uitgenodigd voor het teamoverleg. Die zat toen helemaal alleen op de afdeling en raakte in paniek. Zorg dus dat je deze collega’s overal bij betrekt, zodat ze volwaardig kunnen meedraaien.’ Daarnaast is het volgens Ana verstandig draagvlak te creëren bij de omgeving. ‘Neem het hele team mee in het proces. Laat mensen meehelpen bij de selectie van kandidaten en praat over wat er gaat gebeuren. Zo krijg je iedereen mee.’ Ook vindt Ana het belangrijk de financiering goed te regelen. ‘Maak als organisatie een loonkostenbudget vrij. Dat werkt voor directies drempelverlagend.’

‘Mensen zijn blij met mij, dat geeft me zelfvertrouwen’

Benjamin van Hasselt *(midden op de foto vorige pagina)* heeft hbo-niveau en zit sinds 2014 in de Wajong. Sinds januari 2015 werkt hij als secretaris van de Klantenraad bij het Agentschap SZW. ‘Ik verzorg de communicatie naar de Klantenraad. Hierbij horen verslaglegging en het beheer van de agenda.’ Benjamin kon in het verleden moeilijk omgaan met negatieve emoties, waardoor hij ook op werkgebied problemen had.

‘Het fijnste is dat ik onder de mensen ben’

‘Ik was gespannen en had het gevoel dat ik mijn werk niet goed deed. Nu zit ik op een plek waar mensen blij zijn met wat ik doe, en dat is goed voor mijn zelfvertrouwen.’
Benjamin voelde zich al snel op zijn gemak in zijn nieuwe baan. ‘Het fijnste is dat ik onder de mensen ben. Mijn collega’s zijn heel vriendelijk, dat vind ik belangrijk. Ze laten me in mijn waarde en als ik wil kan ik in een rustige ruimte werken. Het werk is redelijk voorspelbaar en de werkdruk kan ik aan. Mijn taken worden langzaam opgebouwd. Inmiddels ben ik wel toe aan meer uitdaging, daarom wil ik ook graag de archivering oppakken.’ Benjamin is blij dat hij een begeleidster heeft. ‘Anders zou ik me verloren voelen, want in mijn functie werk ik tot nu toe weinig samen met andere collega’s. Wel zouden we nog iets beter kunnen communiceren.
Ik ben introvert en kijk de kat uit de boom. Daarom vind ik het lastig om aan te geven hoe het gaat en om wensen kenbaar te maken. We moeten zorgen dat we hierover goed in gesprek blijven.’

‘Als het zelfvertrouwen groeit, groeien de prestaties mee’

Yvonne Wijnands is hoofd van de afdeling Analyse en Visieontwikkeling bij de directie Reintegratie en Participatie van SZW. Op haar afdeling werken twee hoogopgeleide Wajongers, beiden als (ondersteunend) beleidsmedewerker.

‘Ze doen het hier allebei goed’, vertelt Yvonne. ‘We zien ze als volwaardige collega’s en ik verwacht van hen dat ze goed presteren. Net als van ieder ander hier. Uiteraard houden we rekening met hun arbeidsbeperking. Een van hen is fysiek zwaar gehandicapt, hij kan maar een paar vingers gebruiken en zit in een rolstoel. Als hij ’s ochtends binnenkomt, moeten we bijvoorbeeld zijn computer aanzetten en zorgen voor een kop thee met een rietje. De andere medewerker heeft een psychische aandoening. Voor hem is het belangrijk dat we onze verwachtingen duidelijk uitspreken.’

‘Zorg dat collega’s met een arbeidsbeperking volledig lid van je team zijn’

Volgens Yvonne is het de verantwoordelijkheid van leidinggevenden om het zelfvertrouwen van medewerkers met een arbeidsbeperking te vergroten, omdat dit vaak een knauw heeft gekregen. ‘Als leidinggevende moet je ervoor zorgen dat de werkzaamheden rustig opgebouwd worden, de taken behapbaar zijn en mensen zich veilig voelen en zich niet te druk maken.’

Handige websites

Ondersteuning voor werkgevers

- **UWV** verzorgt de uitvoering van werknemersverzekeringen in Nederland en biedt arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening.
  www.uwv.nl/werkgevers/

- **Cedris** is de brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie, met ruim 90 aangesloten sw-bedrijven.
  www.cedris.nl

- **Locus** is een netwerk van bedrijven, gemeenten en SW bedrijven.
  www.locusnetwerk.nl

- **De Haeghe groep** is het werkbedrijf in Den Haag voor mensen met een (tijdelijke) afstand tot de arbeidsmarkt.
  www.haeghegroep.nl

- **WerkgeversServicepunten** (WSP's) ondersteunen werkgevers bij hun personeelsvraag en zorgt dat het aanbod voldoet aan de vraag.
  www.werk.nl/werk_nl/werkgever/contact/contact_met_uw_werkgeversservicepunt

- **SBCM** is het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de sector sociale werkvoorziening.
  www.sbcm.nl

Financieel

- **UWV.** Voor sommige hulp of hulpmiddelen kunt u bij het UWV een vergoeding aanvragen of gebruik maken van een regeling.
  www.uwv.nl/Particulieren/voorzieningen

- **A+O fonds Rijk.** De vakorganisaties FNV Overheid, CNV Overheid, CMHF en AC Rijksvakbonden en de werkgever Rijk werken samen in het A+O fonds Rijk. Het is mogelijk om ideeën voor een sectoraal arbeidsmarktproject in te dienen.
  www.aofondsrijk.nl/subsidies/arbeidsmarktprojecten/

Handige websites voor mensen met een arbeidsbeperking en hun begeleiders staan op pagina **51**

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

‘Zoek de samenwerking met regionale SW-bedrijven’

Het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking hoeft niet ingewikkeld te zijn en veel geld te kosten. Het RIVM heeft uitstekende ervaringen met samenwerking met het regionale SW-bedrijf. ‘Dat zouden meer overheidsinstellingen moeten doen.’

Rens Groeneveld (midden op de foto) is vanuit SW-bedrijf Biga Groep gedetacheerd bij het RIVM. Hij ontvangt met veel plezier de gasten van het RIVM. Daarnaast beantwoordt hij telefoontjes in de telefooncentrale. ‘Ik heb het soms erg druk – op sommige dagen ontvangt het RIVM wel meer dan honderd gasten – maar ik kan het werk goed structureren en de klussen

één voor één afhandelen. Daarbij ben ik erg goed ingewerkt door een collega.'
Rens voelt zich zowel werknemer van de Biga Groep als van het RIVM. 'Ik ben ontzettend goed opgevangen door mijn collega's van het RIVM en mijn werk wordt gewaardeerd. Daarnaast zie ik nog regelmatig collega's van de Biga Groep die hier schoonmaken.' Rens vindt het belangrijk dat mensen met een arbeidsbeperking worden geholpen bij het vinden van werk. 'Dat is goed voor de eigenwaarde. Je ziet dat je jezelf nuttig maakt voor de samenleving. Daarnaast is werk een belangrijk middel om sociale contacten te leggen en onderhouden.'

Uitstekende ervaringen

Jon van der Lee (rechts op de foto), contractmanager van de facilitaire dienst bij het RIVM, beaamt dat. 'Ik weet uit eigen ervaring hoe belangrijk werk is voor de zingeving van mensen met een beperking. Mijn broer heeft namelijk een verstandelijke beperking. Deelname aan het arbeidsproces zorgt voor een nauwere betrokkenheid bij de maatschappij.'

Jon heeft bij het RIVM uitstekende ervaringen met mensen uit de doelgroep. 'Sinds een paar jaar verzorgt SW-bedrijf Biga Groep de schoonmaak van onze gebouwen. Die samenwerking bevalt zo goed dat we dit bedrijf vaker benaderen voor facilitaire klussen. Daarnaast hebben we voor het gebouw van de personeelsvereniging een beheerder met een arbeidsbeperking aangesteld en legen medewerkers uit de doelgroep één keer per week onze papierbakken. Het zijn vaak werkzaamheden waarmee we onze eigen medewerkers ontlasten. Bovendien zijn zij voor dit werk te duur.'

Jon vindt het belangrijk dat overheidsinstellingen zoals het RIVM op deze maatschappelijk verantwoorde manier ondernemen. 'Mijn advies aan andere overheidsinstellingen is om contact te leggen en samen te werken met een SW-bedrijf uit de regio. Zij willen heel graag mensen bij de overheid plaatsen. Door hun ervaring weten zij wat nodig is om de plaatsing tot een succes te maken. Een goede samenwerking hoeft dan niet veel tijd te kosten en is niet duur.'

Woensdag wasdag

Het RIVM startte begin 2015 met een nieuwe pilot waarin mensen uit de doelgroep de bedrijfsauto's wassen. 'Vroeger had het RIVM een eigen monteur in dienst die voor het onderhoud van de bedrijfswagens zorgde. Die had uiteraard ook zijn eigen werk- en wasplaats. Het onderhoud beleggen we nu extern, maar de wasplaats is er nog steeds. Zo zijn we op het idee gekomen om op woensdag auto's te laten wassen door mensen van de Biga Groep.' Het RIVM hoeft dus niet te investeren – de wasplaats is er immers al – en de medewerkers besparen kostbare (reis)tijd. Het laat zien dat Jon en zijn team constant op zoek zijn naar nieuwe manieren om mensen uit de doelgroep aan het werk te helpen.

'Je ziet dat je jezelf nuttig maakt voor de samenleving'

Waardering van collega's

Dat het RIVM de medewerkers van BIGA erg waarderen, blijkt onder andere uit de vele reacties die op intranet verschenen toen Albert – die regelmatig de papierbakken leegde – in de nieuwjaarsnacht door een ongeval om het leven kwam. 'Het bleef niet alleen bij de condoleances op intranet. Tijdens de uitvaart zag ik een heleboel collega's van het RIVM die Albert de laatste eer kwamen bewijzen. Dat geeft wel aan dat we onze medewerkers van Biga Groep zien als volwaardige collega's.'

Cursussen en begeleiding helpen u op weg

Help, hoe doe ik dat?

U wilt meer weten over hoe je mensen met een arbeidsbeperking goed begeleidt?

EC O&P kan u helpen.
Met een cursus, of procesbegeleiding bij u op locatie.

3 modules procesbegeleiding

Het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (UBR|EC O&P) biedt u procesbegeleiding aan om de instroom en behoud van mensen met een arbeidsbeperking in goede banen te leiden. De begeleiding is bestemd voor de leidinggevende van de medewerker, de begeleider (op de werkvloer) en de HR-adviseur. Het aanbod van EC O&P kent drie modules.

I Instroommodule
Wilt u aan de slag met plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking? Hebt u nog veel vragen over vraag en aanbod? Waar vindt u de juiste kandidaten? Besteed het werving- en selectieproces dan uit aan professionals op dit gebied. Na een intakegesprek adviseert en ondersteunt EC O&P uw organisatie bij het werven en selecteren van geschikte kandidaten vanuit de doelgroep. Tot de dienstverlening behoort het zoeken naar geschikte cv's, het voordragen van kandidaten, communicatie met de betrokken manager en met aanbieders van cv's.

II Totaalmodule
Wilt u bij de werving en selectie én nog zes maanden daarna begeleiding door een professional vanuit EC O&P? Zodat u bijvoorbeeld geen financiële tegemoetkomingen misloopt? Voor advies over aanpassingen op de werkplek en andere voorzieningen? Dat u de juiste keuzes maakt over de aanstelling van de medewerker?

Over de juiste acties bij ziekte van de medewerker met een arbeidsbeperking?
Met de Totaalmodule begeleidt EC O&P het gehele proces van werving, (voor)selectie, instroom, plaatsing en begeleiding gedurende de eerste zes maanden van het arbeidscontract. In deze periode geeft EC O&P advies aan de begeleider, de manager en/of de betrokken HR-adviseur. Indien nodig - bijvoorbeeld wanneer een (tijdelijk) contract niet wordt verlengd - begeleidt EC O&P ook de door- en uitstroom van de medewerker met een arbeidsbeperking.

III Extra begeleidingsmodule
Wilt u voor een langere periode begeleiding door EC O&P krijgen?
Na de totaalmodule kunt u nog een extra periode van zes maanden rekenen op ondersteuning en begeleiding door EC O&P voor adviezen aan de begeleider, de manager en/of de betrokken HR-adviseur.

Cursussen

EC O&P biedt twee cursussen aan over het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking:

- voor leidinggevenden over het begeleiden van medewerkers met een arbeidsbeperking (één dagdeel);
- voor begeleiders / mentoren op de werkvloer, waarbij ook geoefend wordt in gespreksvaardigheden met een trainingsacteur aan de hand van actuele casuïstiek (twee dagdelen).

Wat leert u?
Aan de orde komen onder andere de volgende onderwerpen:

- Waaruit bestaat de doelgroep?
- Waarin onderscheidt deze zich van andere medewerkers?
- Waarmee moet ik rekening houden in de begeleiding?
- Verwachtingsmanagement ten aanzien van leidinggevenden, begeleiders en medewerkers die met mensen met een arbeidsbeperking te maken krijgen;
- Gespreksvoering en communicatie;
- Handvatten voor het omgaan met medewerkers met specifieke arbeids beperkingen.

Meer weten?

Op pagina 56-57 staan de contactgegevens van Team Inclusief, onderdeel van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (UBR|EC O&P).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘Door de groepsgewijze instroom hebben Wajongers veel steun aan elkaar’

Het afgelopen jaar gingen 24 hoogopgeleide Wajongers aan de slag bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Niet individueel, maar groepsgewijs. Deze aanpak is afgeleid van het Rijkstraineeprogramma.

‘Voor de deelnemers van deze groepen hebben we via de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW) nieuwe werkpakketten samengesteld’, vertelt P&O-adviseur **Nettie Olsthoorn** (midden op de foto). ‘Het gaat om kandidaten met hbo- en wo-niveau.’ BZK voerde onder meer een pilot uit bij de directie Arbeidszaken Publieke Sector. ‘Hier creëerden we vier soorten werkpakketten voor beleidsondersteuners. Leidinggevenden konden kiezen voor één van de pakketten of voor een samenstel van taken hieruit.’

Klik en motivatie

Vervolgens ging het ministerie samen met het UWV en een re-integratiebureau aan de slag met

het vinden van de juiste kandidaten. ‘Tijdens de selectiegesprekken keken we of er een match was tussen de kandidaat, het werk en de werkomgeving’, vertelt Nettie. ‘Ook was motivatie voor ons erg belangrijk. Als je bijvoorbeeld denkt dat het ministerie van VROM nog steeds bestaat, ben je mijn inziens niet echt geïnteresseerd in de rijksdienst. Wij nemen de sollicitanten serieus, dan verwacht ik dat ze ons ook serieus nemen.’

Voorbereiding op werk

De eerste groep startte in mei 2014, de tweede in november. ‘Naast hun werk als beleidsondersteuner of beleidsmedewerker, komen de Wajongers eens per week gemiddeld twee à drie uur samen, en dat gedurende vijftien weken. Tijdens deze bijeenkomsten krijgen zij onder meer integriteitsworkshops, een inleiding in de beginselen van onze democratie, een cursus DigiDoc en een persoonlijke effectiviteitstraining. Met deze bijeenkomsten ondersteunen we de deelnemers bij hun werk binnen onze organisatie.’ Volgens Nettie ontstond er in de twee groepen al snel een band tussen de Wajongers. ‘Ze zijn erg begaan met elkaar en kunnen op elkaar terugvallen. Ze vinden het prettig om contact te hebben, omdat ze allemaal in min of meer dezelfde situatie zitten.”

Positieve reacties

In november 2014 was de eerste groep klaar en vond er een evaluatie plaats met de deelnemers. ‘Iedereen was heel positief. Ze waren blij dat ze als volwaardige medewerkers waren opgenomen in hun team. Toen ze startten, hebben ze in hun werkomgeving verteld over hun handicap, zodat hun collega’s hiervan op de hoogte waren en hiermee rekening konden houden. Daarna werd hier niet meer over gesproken en was de handicap geen item meer.’ De eerste instroomgroep was een groot succes. ‘Van de twaalf kandidaten hebben we er tien succesvol kunnen plaatsen. De tweede groep is nog maar kort begonnen, maar ook daarvan verwachten we een goede afloop.’

Campagne voor juiste mindset

Parallel aan de eerste instroomgroep startte BZK een traject om de medewerkers te laten wennen aan de instroom van deze nieuwe collega’s. ‘Dit was een opdracht voor de zestiende tranche Rijkstrainees van BZK. Zij organiseerden workshops voor alle betrokken MT’s op DG-niveau. Ook gingen ze het hele pand door om foto’s van collega’s te maken - waaronder van de doelgroep - voor een poster met de slogan ‘BZK verRijkt’. Hiermee wilden ze de diversiteit binnen BZK laten zien. Daarnaast verspreidden ze berichten via intranet. Deze campagne heeft bijgedragen aan een juiste mindset binnen onze organisatie: ook Wajongers zijn welkom.’

‘Van de twaalf kandidaten hebben we er tien succesvol kunnen plaatsen’

Niet denken, maar doen

‘Het is belangrijk om voor de instroom van mensen met een arbeidsbeperking commitment te vinden binnen je organisatie’, vindt Nettie. ‘Het helpt als de top erachter staat en meehelpt. Bij BZK is dit onderwerp serieus en enthousiast opgepakt, daar ben ik heel blij mee. We hebben een organisatie die maatschappelijk betrokken is en er op een goede manier in staat.’ Ook vindt Nettie dat je niet te lang moet denken, maar moet doen. ‘Je kunt er wel over blijven praten, maar dan gebeurt er niets. Al doende leer je en loop je tegen dingen aan die je vervolgens oplost. Soms hoor ik: had je dat niet van tevoren kunnen bedenken? Nee, want dan waren we over twee jaar nog niet begonnen. We moeten af van het idee dat we alles vooraf moeten uitdenken.’

Ministerie van Financiën

‘Geduld is het sleutelwoord voor goede begeleiding’

Het ministerie van Financiën heeft twee keer per jaar een instroom van mensen met een arbeidsbeperking voor een werkervaringsplek. Henry de Vos begeleidt deze werknemers, naast zijn werk als financieel managementadviseur. ‘Met de werkervaring die je hier opdoet, kun je makkelijker doorstromen naar een reguliere baan’, vertelt hij. ‘Verschillende mensen hebben zo al een vaste baan gevonden bij diverse ministeries.’

Volgens **Henry de Vos** is geduld het sleutelwoord voor goede begeleiding. ‘Bij ons ministerie is het altijd hectisch, maar als begeleider neem ik de tijd die nodig is om mensen te helpen. Je moet niks forceren, maar aftasten waar iemands kwaliteiten liggen.’

Collega’s met een arbeidsbeperking zijn volgens Henry gebaat bij duidelijkheid. ‘Ze hebben doorgaans één vast aanspreekpunt nodig, een vaste omgeving en regelmaat. Als deze collega’s niet weten waar ze aan toe zijn, voelen ze zich verloren.’

Onlangs begeleidde Henry een nieuwe collega uit de doelgroep succesvol naar een baan binnen zijn eigen ministerie. ‘Ik heb de werkzaamheden voor Thérèse rustig opgebouwd en keek daarbij goed naar wat zij leuk vond om te doen. Al snel kwam ik erachter dat zij veel meer in haar mars had dan uit haar cv bleek. Toen er een baan vrijkwam als administratief medewerker, was zij dan ook een uitermate geschikte kandidaat.

‘Zij had veel meer in haar mars had dan uit haar cv bleek – ze heeft zich enorm ontwikkeld en is een echte aanwinst.’

Ze is aangenomen en sinds 1 januari 2015 aan de slag.’ **Thérèse de Jongh Swemer** vond het in het begin spannend om met anderen op een kamer te zitten. ‘Daarom werkte ze eerst in mijn kantoor’, vervolgt Henry. ‘Maar het klikte zo goed met haar collega’s, dat ze al snel verhuisde. Nu zit ze met allemaal dames op een drukke kamer en dat gaat prima. Ze heeft zich enorm ontwikkeld en is een echte aanwinst.’

Belastingdienst

‘Veel organisatieonderdelen hebben een pilot doorlopen’

Mensen met een arbeidsbeperking aan de slag helpen kreeg de afgelopen jaren veel aandacht bij de Belastingdienst. ‘De Belastingdienst bestaat uit tien verschillende organisatieonderdelen en in veel van de onderdelen heeft een pilot gelopen voor het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking’, zegt Anne-Marie Oostermeijer, programmamanager Inclusiviteit & Participatie bij de Belastingdienst.

Volgens **Anne-Marie Oostermeijer** koos de Belastingdienst bewust niet voor een centrale aanpak bij het plaatsen van medewerkers uit de doelgroep. ‘Daarvoor verschillen de onderdelen onderling te veel van elkaar. De organisatieonderdelen hebben zelf gekozen voor een aanpak die in hun eigen context past.’ Een voorbeeld van een pilot was die bij de Belastingtelefoon.

‘Pilots hebben ons geleerd dat elke plaatsing maatwerk is’

Daar zijn via een uitzendconstructie vijftien Wajongers geselecteerd en gestart met de opleiding tot call center medewerker. Inmiddels is duidelijk dat een deel ook weer afvalt omdat persoon en werk niet goed met elkaar matchen. ‘De pilots hebben ons geleerd dat elke plaatsing maatwerk is en dat het een beroep doet op de flexibilteit van de betrokken managers en hr-professionals.’

Door middel van bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten heeft het team Inclusiviteit & Participatie ervoor gezorgd dat het onderwerp werken met collega’s met een arbeidsbeperking zichtbaarder is geworden bij een grote en diverse organisatie als de Belastingdienst.
‘Doordat de onderdelen zelf verantwoordelijk blijven, wordt de kennis en ervaring duurzaam opgebouwd’, vertelt Anne-Marie. ‘Het management wil graag verder aan de slag, maar kijkt wel met realisme naar het geheel aan opdrachten waarvoor de Belastingdienst staat.’

‘Never judge a book by its cover.’

Yvonne Lettinga, medewerker uit de doelgroep bij Belastingtelefoon

‘Onze medewerker werkt als zaaldienst. Dit houdt in dat hij met een paletwagen postkratten verplaatst. Daarnaast sorteert hij de buitenlandse post en maakt de postkratten voor Post NL en Sandd verzendklaar. Kortom, hij is breed inzetbaar en heeft erg veel plezier in zijn werk.
Wij zijn erg tevreden over zijn functioneren.’

Noud Philips, *leidinggevende afdeling Print & Mail bij Belastingdienst/ Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie*

‘De bijdrage van deze groep is net zo groot als van andere nieuwe informanten. Bovendien zijn ze erg enthousiast! Ik vond het erg leuk om deze groep te begeleiden.’

Marleen Kok, *medewerker van de Belastingtelefoon {die ook als buddy werkzaam is)*

‘Na een jaar maatschappelijke stage hebben we de kandidaat een jaarcontract gegeven. Goede medewerkers kunnen overal vandaan komen.’

Margret Tinholt-van Dijk, *leidinggevende afdeling HR bij Belastingdienst/ Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie*

Het programma Inclusiviteit en Participatie

De Belastingdienst startte in 2014 het Programma Inclusiviteit en Participatie (PIP) om extra aandacht te genereren voor deze twee thema's. De aandacht voor inclusiviteit bestond al langer, de verbinding met participatie was nieuw. De combinatie is een bewuste keuze. Een inclusieve werkomgeving vormt namelijk de basis voor samenwerking met nieuwe collega's, zowel op basis van de Participatiewet als via reguliere werving.

Van aanjagen naar verankeren

Doel van PIP in 2014 was vooral het aanjagen van inclusiviteit en participatie.PIP faciliteerde in 2014 bijvoorbeeld de lijnorganisaties tijdens pilots rondom werving, selectie en plaatsing van kandidaten uit de doelgroep. En met succes: nagenoeg alle organisatieonderdelen doorliepen een pilot en enkele tientallen medewerkers stroomden in. In 2015 verschuift de focus naar het verankeren van participatie. PIP zoekt hiervoor de samenwerking met het interne employability center, de arbo-organisatie, het directoraat-generaal Belastingdienst en de contacten in de lijn. Inzet op dit moment is vooral het vergroten van kennis op het vlak van jobcarving en de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW). Op het moment dat de processen goed lopen, wordt de inzet vanuit PIP geleidelijk teruggebracht.

Frivole boom

Het beeldmerk van PIP is een kleurige, frivole boom. Die staat symbool voor de verscheidenheid. Medewerkers verschillen niet alleen qua leeftijd, geslacht, afkomst of geaardheid van elkaar, maar ook qua kennis en vaardigheden, interesses, persoonlijkheid en drijfveren.
De frivole stijl en kleur geven het onderwerp iets luchtigs mee. In tijden van veranderingen en bezuinigingen, maar ook van vernieuwing en groei, is het soms prettig om met speelsheid en enthousiasme naar belangrijke zaken te kijken.
PIP draagt graag bij aan een inclusieve rijksoverheid. De boom zou daarvoor Rijksbreed symbool kunnen staan.

Een kleurige, frivole boom staat symbool voor verscheidenheid

Handige websites

Ondersteuning voor mensen met een arbeidsbeperking en hun begeleiders

- **UWV Perspectief** is het platform van het UWV voor mensen die door arbeidsongeschiktheid een uitkering ontvangen.
  perspectief.uwv.nl/

- **Studeren en Werken Op Maat** is een stichting die jonge professionals met een arbeidsbeperking aan een duurzame baan (of stage of traineeship) op de reguliere arbeidsmarkt helpt.
  www.studerenenwerkenopmaat.org

- **Harrie©** is door CNV Jongeren en Vilans in het leven geroepen, omdat uit onderzoek is gebleken dat wanneer een werknemer met een arbeids beperking goed wordt ondersteund door een naaste collega, de kans op succesvol participeren op de werkvloer aanzienlijk wordt verhoogd.
  www.ikbenharrie.nl/

- **Bartiméus** ondersteunt mensen met een visuele beperking op het gebied van wonen, leren, werken en het dagelijks leven.
  www.bartimeus.nl

- **VISUSRIJK** is een netwerk van rijksambtenaren met een visuele beperking
  www.visusrijk.nl/

Vacatures

- **Wajongwerkt.nl** is de speciale vacaturesite van het UWV voor werkgevers en Wajongers.
  www.wajongwerkt.nl

- **Werken voor Nederland** brengt alle vacatures van de Rijksoverheid, met bij ‘de Rijksoverheid als werkgever’ meer informatie over werknemers met een arbeidsbeperking.
  www.werkenvoornederland.nl/

Handige websites
voor werkgevers staan op pagina **39**

Ministerie van Economische Zaken

‘Met decentrale verantwoordelijkheid verankert de aanpak beter’

Tot 2015 verzorgde het ministerie van Economische Zaken de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking via centrale financiering. ‘Voordeel daarvan was dat individuele organisatieonderdelen zich geen zorgen hoefden te maken over de bekostiging van een plaatsing’, zegt Ad Rehorst, projectleider maatschappelijk verantwoord werkgeverschap bij Bedrijfsvoering EZ. Nu loopt de geldstroom anders.

‘In de oude opzet konden we bijvoorbeeld werk dat anders bleef liggen toch uitvoeren, omdat de financiering ervan niet ten koste ging van het toch al onder druk staande budget van het organisatieonderdeel”, vervolgt **Ad Reehorst**.
EZ plaatste met deze financieringsaanpak relatief veel hoogopgeleide medewerkers met een arbeidsbeperking. Met ingang van 2015 veranderde het ministerie de financieringsstroom. “De organisatieonderdelen nemen met decentrale financiering meer verantwoordelijkheid, waarmee we het onderwerp duurzamer in de organisatie verankeren.”

Eigen verantwoordelijkheid
'Hoewel de oude aanpak erg succesvol was, zijn we in 2015 op verzoek van de managers gestopt met de centrale financiering. Vanaf nu maakt ieder organisatieonderdeel zelf budget vrij voor de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking. Voordeel is dat alle organisatieonderdelen op alle onderdelen van de aanpak zelf verantwoordelijkheid dragen. Dit zorgt voor een duurzamere verankering van het onderwerp in de organisatieonderdelen.' Om de organisatieonderdelen te ondersteunen organiseert de directie Bedrijfsvoering regelmatig bijeenkomsten voor de contactpersonen MVW van alle organisatieonderdelen. Zij worden bijgepraat over ontwikkelingen in wet- en regelgeving en ze kunnen ideeën uitwisselen en aanpakken bespreken. EC O&P is hierbij aanwezig.

Regionale verschillen
De individuele verantwoordelijkheid van ieder organisatieonderdeel sluit ook goed aan bij de werkingssfeer van de Participatiewet, merkt **Wytske Jeelof**, mobiliteitsadviseur bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). 'De locaties van de RVO liggen door het hele land verspreid. De uitvoering van de Participatiewet ligt bij de gemeentes en het UWV. De werkwijze in Zwolle kan daarmee verschillen van die in Roermond of Den Haag. Door de eigen verantwoordelijkheid kunnen de individuele organisatieonderdelen beter inspelen op de omstandigheden in hun eigen gemeente.' P&O onderhoudt het contact met SW-bedrijven in de vestigingsplaatsen van de organisatieonderdelen. 'Die samenwerking is erg belangrijk omdat de SW-bedrijven de kwaliteiten van de door hen aan te bieden mensen goed in beeld hebben.'

Kennis en advies
Wytske heeft goede ervaringen met het plaatsen van mensen uit de doelgroep. 'Je streven is om van iemands beperking een kracht te maken. Er heeft een collega met autisme gewerkt binnen een papieren archief. Als je daar een map op de verkeerde plaats zet, vind je die nooit meer terug. Juist vanwege zijn autistische beperking werkte hij ontzettend nauwkeurig. Andere medewerkers moeten er niet aan denken om zo veel tijd in het archief door te brengen.' Volgens Wytske is de rol van de jobcoach essentieel bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking. 'Zij hebben veel kennis en ze geven advies om een plaatsing succesvol te maken.'

'Hopelijk verschuift de aandacht van moeten naar willen'

Van hoog naar laag
EZ kan goede cijfers overleggen als het gaat om de plaatsing van vooral hoogopgeleide Wajongers. 'Dat succes is enerzijds te danken aan de intrinsieke motivatie bij een aantal managers', zegt Ad. 'In een aantal gevallen zijn dat collega's die in eigen kring iemand een arbeidsbeperking kennen. Hun gedrevenheid zorgt ervoor dat het plaatsen van mensen uit de doelgroep een succes wordt. Anderzijds wil ik EC O&P complimenteren. Met name voor de onderdelen van het kernministerie hebben zij de afgelopen tijd steeds gezorgd voor een goede match tussen werk en de aangeboden kandidaten.'

De uitdaging voor de toekomst zit volgens Ad en Wytske vooral in de opdracht binnen de banenafspraak om lager gekwalificeerde medewerkers met een arbeidsbeperking te plaatsen. 'De laatste jaren hebben we ondersteunende taken voor het grootste deel uitbesteed. Op dit moment loopt er een IHW-traject bij een onderdeel van het kernministerie. Als de resultaten daarvan bekend zijn, kijken we of dit ook elders binnen het kernministerie ingezet kan worden.' Wytske hoopt dat in de toekomst de aandacht verschuift van moeten naar willen. 'Dus niet: we moeten nog tien mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen, maar we willen en kunnen nog tien mensen met een arbeidsbeperking plaatsen. Dan zijn we waar we moeten zijn.'

Zij kunnen u helpen

Wilt u aan de slag met de banenafspraak, maar weet u niet hoe u dit moet aanpakken? Binnen het Rijk werken bij de verschillende ministeries en Hoge Colleges van Staat strategische adviseurs die u op weg helpen.

Deze coördinatoren werken aan de realisatie van de banenafspraak, kennen de afspraken en weten de voortgang binnen hun organisatie.
Ook weten ze welke instrumenten beschikbaar zijn en kunnen zij u helpen bij het gebruik ervan.

Zij delen graag hun kennis, zodat u van hen kunt leren en het wiel niet zelf hoeft uit te vinden. Dat maakt uw werk een stuk makkelijker.

Organisatie	Contactpersoon	Telefoon	E-mail
Ministeries			
Algemene Zaken	Liesbeth Sanders	(070) 356 48 21	e.sanders@minaz.nl
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Nettie Olsthoorn	06 21 24 59 03	postbusCCWWW@minbzk.nl
Buitenlandse Zaken	Lous Suurmeijer	(070) 348 42 04	HDPO-BA@minbuza.nl
Economische Zaken	Ad Rehorst	06 21 80 97 27	a.m.rehorst@minez.nl
Financiën	Jacqueline Suurd	(070) 342 69 04	ServicepuntBedrijfsvoering@minfin.nl
Belastingdienst	Anne-Marie Oostermeijer	(088) 155 19 00	vacatures@belastingdienst.nl
Infrastructuur en Milieu	Rita Avontuur	(070) 456 68 72	rita.avontuur@minienm.nl
Rijkswaterstaat	Thea van den Berg	(088) 797 07 77	KCC@rws.nl
Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	Susanne Haije	06 38 82 51 64	s.c.b.haije@minocw.nl
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Ana de Koning	(070) 333 60 31	AdKoning@minszw.nl
Veiligheid en Justitie	Thecla Kamphuis	06 48 58 67 72	participatiewet@minvenj.nl
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Frederique van der Poll	(070) 340 76 79	arbo@minvws.nl
Hoge Colleges van Staat			
Algemene Rekenkamer	Jose Brands	(070) 342 41 17	J.Brands@rekenkamer.nl
Nationale Ombudsman	Michèle Haaring	(070) 356 35 63	m.haaring@nationaleombudsman.nl
Raad van State	Cees Diependaal	(070) 426 42 51	Voorlichting@RaadvanState.nl
Tweede Kamer	Josien van Doorn	(070) 318 34 23	PenO-secretariaat@tweedekamer.nl

Dit is en doet Team Inclusief

Team Inclusief is uw rijkspartner voor de realisatie van de banenafspraak. Waar staat dit team voor? Wie zijn de mensen van dit team?

Iedereen moet mee kunnen doen.
Iedereen verdient een eerlijke kans.

Dát is waar dit Team Inclusief voor staat.

Wij geven nu – samen met onze partners en klanten – uitvoering aan het programma voor de instroom en het behoud van medewerkers met een arbeidsbeperking.

Van links naar rechts: Birgül Özmen, Ad de Ruijter, Corinne Disser, Roy Bakker, Ingrid Beumer, Caroline de Boer, Alice van 't Veer. *Theo Waaijer staat niet op de foto.*

Team Inclusief bestaat uit experts op het gebied van deze doelgroep, met veel kennis en ervaring op zowel beleidsmatig, implementatie als operationeel niveau.

Team Inclusief biedt rijksorganisaties advies, voorlichting en begeleiding bij de opdracht waar zij voor staan.

Wij zijn graag uw Rijkspartner!

Team Inclusief is onderdeel van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel.

Inclusief is ons motto.

Want *iedereen moet mee kunnen doen.*
Iedereen verdient een eerlijke kans.

Team Inclusief
Rijkspartner realisatie banenafspraak

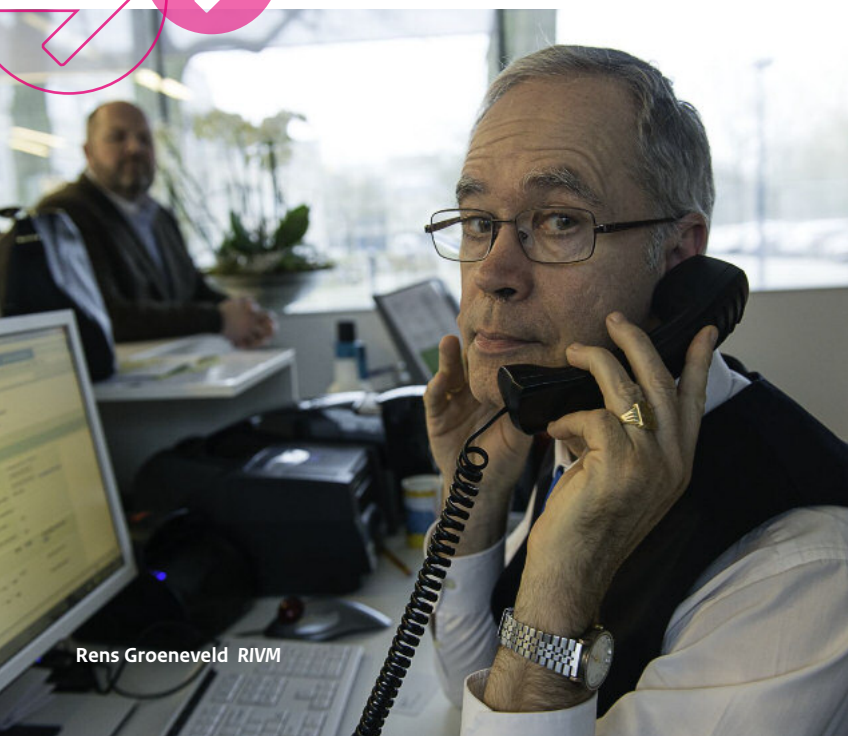
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk |
Expertisecentrum Organisatie en Personeel

T (070) 700 05 23
W www.ec-op.nl
E teaminclusief@rijksoverheid.nl

Bezoekadres
Beatrixpark
Wilhelmina van Pruisenweg 52
2595 AN Den Haag

Postadres
UBR|EC O&P
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
[groepsfoto bijschrift]

Wij zijn nu ook jouw collega's!



Rens Groeneveld *RIVM*

Mandy van der Hoek *VWS*

Maarten Bos *KNMI*

Thérèse de Jongh Swemer *Financiën*

Benjamin van Hasselt *SZW*

Colofon

Dit is een uitgave van
Team Inclusief
Rijkspartner realisatie banenafspraak
UBR|Expertisecentrum Organisatie en Personeel

Deze uitgave is in maart 2015 tot stand gekomen dankzij een bijdrage van het A&O fonds Rijk.

Contact
E teaminclusief@rijksoverheid.nl
T (070) 700 05 23

Projectleiding
Alice van't Veer

Advies en grafisch ontwerp
CAOP
Studio Tint

Advies en redactie
Sabel Communicatie

Fotografie
Bas Kijzers

Copyright en verantwoordelijkheid
© Maart 2015

Deze uitgave is met alle zorg samengesteld.
Er kunnen echter geen rechten aan worden ontleend.
UBR|EC O&P heeft het voorbehoud op het auteursrecht op de artikelen in deze uitgave.