

Implementatieplan inzet arbeidsbeperkten

Met de SG is tijdens de DOR vergadering van 7 juli afgesproken dat we gaan onderzoeken waar de mogelijkheden en onmogelijkheden liggen ten aanzien van het inzetten van arbeidsbeperkte medewerkers. In eerste instantie is de koers om binnen VWS de mogelijkheden te verkennen waar intern arbeidsbeperkte medewerkers zinvol kunnen worden ingezet.

We gaan een aantal activiteiten ondernemen om de implementatie van het doelgroepenbeleid maximaal te bevorderen. Dit implementatieplan is met name bedoeld voor VWS Kern, maar de inhoud ervan kan de dienstonderdelen ook op weg helpen en simultaan met de uitvoering van dit plan is het idee om kennis te delen en te borgen in de rest van de VWS organisatie zodat de onderdelen maximaal zelfstandig hiermee aan de slag kunnen. Vanuit VWS kern monitoren we de voortgang en brengen we ook in kaart welke knelpunten er leven en proberen we instrumentarium te vinden om deze op te lossen.

2015 zal nog voor een groot deel in het teken staan van experimenteren, onderzoeken en kennis en expertise ontwikkelen. Het doel is om het quotum te halen voor dit jaar en om duidelijk te krijgen wat binnen VWS kern en VWS breed haalbaar is en wat niet. In 2016 kan deze kennis worden geconsolideerd en kan er een langere termijn strategie worden ontwikkeld.

1. Kennis, expertise en draagvlak

De HR adviseurs zijn een belangrijke partij in het helpen behalen van de quotumdoelstelling waar VWS zich aan heeft gecommitteerd. Het doelgroepenbeleid is niet los te zien van bijvoorbeeld de taakstelling die in 2017 moet worden behaald en heeft daarmee ook een duidelijk raakvlak met de strategische personeelsplanning van het departement. De HR adviseurs kennen daarnaast de klant en kennen de houding van hun klant tegenover doelgroepenbeleid. De HR adviseurs kennen in mindere mate het beleid en de relatief nieuwe expertise ten aanzien van het inzetten van arbeidsbeperkten. Het is van belang dat zij op basisoniveau gesprekspartner op dit onderwerp kunnen zijn, de methodieken op hoofdlijnen kennen en weten welke middelen en partijen zijn in te zetten bij welke strategie om tot implementatie te komen. Voor een deel is dit al gebeurd omdat in de kern en bij het RIVM mensen zijn opgeleid in Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW).

Binnen de verschillende dienstonderdelen is het van belang dat leidinggevenden begrijpen wat het beleid inhoudt en met welke kaders en randvoorwaarden we rekening moeten houden bij het inzetten van arbeidsbeperkten en bij het blijvend halen van het quotum. Hierbij is met name van belang om mee te wegen dat een vervulde baan 25,5 uur is en dat wanneer iemand boven het wettelijk minimumloon uitkomt, diegene nog maar twee jaar meetelt voor het quotum.

Een tweetal acties kan hieraan bijdragen:

1.1. Informatiebijeenkomst HR Adviseurs kern en dienstonderdelen

In de informatiebijeenkomst komen in grote lijnen aan bod:

- Doelgroepenbeleid in het kort
 - Wat is het doel?
 - Wat je minimaal moet weten over de doelgroep
 - Wanneer telt iemand voor je quotum mee?
 - Aan welke randvoorwaarden moet je voldoen om iemand verantwoord in te kunnen zetten?
- Strategieën en methodieken voor de inzet van arbeidsbeperkten
 - Interne job carving (binnen eigen processen taken isoleren)
 - Externe job carving (in werkprocessen leveranciers taken isoleren en detacheren)
 - Baancreatie (niet bestaande taken toevoegen)
 - Microstrategie (per organisatie eenheid)
 - Macrostrategie (voor groter organisatie onderdeel)
- Partijen en kosten
 - ECOP
 - UWV

- o Jobcoachbedrijven

1.2. Verkenning met DG's

Het is goed om te beginnen bij het opdrachtgeverschap binnen de kolommen en hiertoe met de DG's te overleggen over wat we kunnen doen om helderheid te krijgen waar arbeidsbeperkten zijn in te zetten en hoe we dit kunnen realiseren. Hieronder is een conceptuitnodiging uitgewerkt, die kan worden gebruikt om een afspraak met de DG's te plannen om hierover te sparren:

Het doelgroepenbeleid is vastgesteld. Dit betekent dat er voor de kolommen een opgave ligt om een quotum te halen in het inzetten van arbeidsbeperkten. Uiteraard is VWS er alles aan gelegen om dit op een verantwoorde en zinvolle manier in te zetten en bieden we vanuit P&O onze hulp aan om dit kunnen realiseren. Daartoe willen we conform de wens van de SG in eerste instantie verkennen waar binnen onze organisatie de mogelijkheden en onmogelijkheden liggen om arbeidsbeperkten in te zetten.

In de leidraad die we hebben ontwikkeld zijn daartoe verschillende routes geformuleerd. Van belang is om daarbij in de gaten te houden dat het quotum cumulatief van aard is. Dat betekent dat duurzaamheid van de werkplekken en daarmee ook doelmatigheid van de inzet van arbeidsbeperkten van belang zijn. Daarbij geldt ook dat, om de quota te kunnen halen, wij zijn gebonden aan het inzetten van mensen die niet in staat zijn om zelfstandig minimum loon te verdienen. Van het moment dat zij meer dan het wettelijk minimum loon of meer verdienen, tellen zij nog maar twee jaar mee voor het quotum en moet er weer iemand anders worden bij geworven om de target te blijven halen. De eerste drie jaar is er loonkostensubsidie beschikbaar en kan iemand (vrijwel) kostenneutraal worden ingezet. Halverwege het derde jaar zal iemand wel gaan meetellen op het eigen budget.

Doel: Eerste verkenning HR adviseur met de DG:

- Toelichten beleid en duurzame inzetbaarheid van doelgroepen
- Raakvlak strategische personeelsplanning in relatie tot cumulatieve target
- Verkenning van mogelijkheden, onmogelijkheden en wensen in kaart brengen

Mogelijke aanpak na de eerste verkenning met de DG:

1. Bespreking in het MTDG en in kaart brengen kansen en bedreigingen vanuit de directeuren bezien
2. Onderzoek laten doen binnen de directie/kolombreed en indien mogelijk creëren van een arbeidsplaats eventueel te koppelen aan een meerjarenbeleid.
3. Werving en borgen van begeleiding
4. Borging van financiën op de langere termijn

2. Strategieën (zie bijlage 1 voor de uitgewerkte alternatieven)

Voor de VWS Kern geldt, dat op dit moment een microstrategie in combinatie met interne jobcarving en vraaggestuurde werving het eerste beste alternatief is. We moeten er rekening mee houden dat we met mensen met behoorlijke beperkingen te maken zullen krijgen die niet zelfstandig minimumloon kunnen verdienen. We hebben dus niet meer de keuze uit hoogopgeleide arbeidsbeperkten die op cognitief niveau op verschillende soorten bestaande banen kunnen worden ingezet. In dat geval zou een aanbodgestuurde werving mogelijk nog een alternatief zijn geweest.

Vanuit deze microstrategie kunnen we nog wel gaan vaststellen of er in de organisatie veel vergelijkbare profielen naar boven komen die breed inzetbaar zijn. In dat geval volgt uit de microstrategieën van onderdelen van de Kern, alsnog een macrostrategie voor de gehele kern. Een ander voordeel is dat een microstrategie ook ruimte laat om te experimenteren met diverse methoden en wervingskanalen.

Als in de praktijk na onderzoek blijkt dat er binnen de Kern te weinig taken zijn te destilleren uit onze werkprocessen, dan is nader in kaart te brengen met welke leveranciers en gesubsidieerde partijen de verschillende onderdelen te maken hebben en of we naar een externe jobcarvingstrategie kunnen switchen.

3. Hulpbronnen en wervingskanalen

Er zijn diverse (soorten) partijen waar we als overheid gebruik van kunnen maken om ons te ondersteunen in zowel het doen van onderzoek als het ondersteunen bij werving en selectie van kandidaten. Deze partijen zijn in drie categorieën op te delen die allen eigen voorwaarden, kostenplaatjes en belangen kennen die we in het kort inzichtelijk hebben gemaakt en die soms per partij ook kunnen verschillen. Dit is te zien als een soort menukaart waaruit gekozen kan worden, afhankelijk van of er budget voor beschikbaar kan worden gemaakt.

	ECOP	UWV	jobcoachbedrijven
Dienstverlening	1. Procesbegeleiding <ul style="list-style-type: none"> • Instroommodule • Totaalmodule • Extra begeleidingsmodule 2. Training begeleiding 3. IHW analyse	1. Bedrijfsanalyse 2. Functieprofiel 3. Denktank organiseren 4. Presentaties 5. Matching	1. Bedrijfsanalyse 2. Functieprofiel 3. Matching/W&S 4. Jobcoach in house
Voorwaarden	VWS Kern heeft geld begroot voor 6 keer de totaalmodule.	Qua planbaarheid 2 weken van te voren in te plannen met UWV	Inkoop op basis van offerte.
Kosten	EUR 5400 per totaalmodule Extra kosten voor al het overige op aanvraag bij ECOP	Geen kosten. Zowel onderzoek als matching door het UWV zijn kosteloos te verkrijgen	Varieert per partij. Veelal opgedeeld in consultancy diensten en werving en selectie. Men rekent voor w&s vaak een percentage van de jaarsalaris. Een onderzoek kost doorgaans circa 5000-6000 euro op het niveau van een directie.
Opbrengst	Voorselectie van kandidaten die passen obv beperking Niet mislopen van subsidies Eerste halfjaar begeleiding van de begeleiding	Onderzoeksrapport met suggesties	Afhankelijk van afgenomen dienstenpakket varieert dit van een bedrijfsanalyse, suggesties voor taken, een concreet takenpakket en/of werving en selectie
Let op:	ECOP voert geen selectiegesprekken maar matcht obv cv's en informatie over de arbeidsbeperkten.		Jobcoachbedrijven krijgen geld van UWV voor het begeleiden van arbeidsbeperkte medewerkers. Er zit dus een commercieel belang bij realisering van plaatsen. Bij volume kan men soms kosteloos een jobcoach on site inzetten. Welke gunning heeft het bedrijf van UWV Certificering bij: Blik op werk Oval BOREA

De ervaringen in termen van werving zijn tot dusver positief in samenwerking met UWV, maar de ervaring is nog beperkt. Ook de ervaring met onderzoeken door UWV is beperkt. Het kan raadzaam zijn om daarom toch nog een redelijk bedrag te begroten voor onderzoek en werving, gezien het grote belang dat er is om plekken te creëren die in de praktijk meerwaarde bieden en daar de juiste kandidaten op te hebben. Dit is een voorlopige begroting omdat we deze diensten eerst willen uittesten. We kiezen niet om aan te besteden om de ruimte te hebben om verschillende partijen uit te proberen. We overleggen met directies over welke zijn in te zetten op basis van voorkeur en beschikbaarheid.

5. Kosten begroting VWS Kern

Vanwege de geringe eigen capaciteit die VWS in huis heeft, is externe ondersteuning en inkoop van expertise onoverkomelijk. Afhankelijk van de kwaliteit die het UWV kan leveren kunnen de kosten hoger of lager uitpakken voor onderzoek. Dit jaar proberen we een betaalde en onbetaalde dienst uit om tot vergelijking in kwaliteit te komen. Uit de onderzoeken die dit jaar nog gaan plaatsvinden hopen we al voldoende aanknopingspunten te vinden voor het creëren van diverse passende werkpakketten die breder implementeerbaar zijn. Niettemin hanteren we zekerheidshalve een richtlijn dat we volgend jaar nog 5 onderzoeken zullen moeten vormgeven, even uitgaande van het meest negatieve scenario dat de UWV methode ons niet zou bevallen en dat we geen tijd hebben om zelf nog een onderzoek te doen, zodat we volledig afhankelijk zijn van ingekochte diensten.

Dienst	Kosten per traject	Aantal trajecten 2016	Begroot bedrag
Onderzoek	7000	5	35.000
Werving en selectie	5400	6	32.400
Training tbv begeleiding	500	6	3.000
Loonkostensubsidie	20.000	13	260.000
Totale kosten			330.400

6. Globale Planning

2015	Acties	Wie
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> Eerste onderzoeken en plaatsingen realiseren en middelen en strategieën verkennen of uittesten. Verspreiden van kennis en expertise in de VWS organisatie 	5.1.2e
Juli - September	<ul style="list-style-type: none"> Verkenkende gesprekken met DG's, directeuren en dienstonderdelen Inschatting door de oogharen waar mogelijkheden en onmogelijkheden liggen. Verkenning samenwerking met UWV, jobcoach bedrijven en ECOP Implementatieplan klaar Plannen en voorbereiden informatiebijeenkomst 	HRA/V HRA/V 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e
Oktober	<ul style="list-style-type: none"> Informatiebijeenkomst Inzetten onderzoek voor baancreatie en creëren vacatures bij geselecteerde onderdelen. 	5.1.2e
Oktober	<ul style="list-style-type: none"> Werving ihkv gecreëerde vacatures dit jaar 	HR Adviseurs
November	<ul style="list-style-type: none"> Bijeenkomst met contactpersonen VWS Verzamelen gegevens van plaatsingen dit jaar en rapportage schrijven. 	
December	<ul style="list-style-type: none"> Terugkoppeling eerste aanzet implementatie naar BR DOR en OR 	
2016		
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> Optimaliseren van de VWS Kern strategie en duurzame inzet van arbeidsbeperkten 	
Januari-februari	<ul style="list-style-type: none"> Consolideren van de ervaringen van 2015 in een meerjarenplan en strategie voor de kern en/of per kolom Strategie ontwikkelen voor het borgen van duurzame inzet 	HR adviseurs 5.1.2e

	<ul style="list-style-type: none"> • voorbij de 3 jaar loonkostensubsidie • Risico's rondom doelgroepenbeleid inventariseren en interventies op definiëren 	
--	--	--

7. Acties gericht op onderzoek en plaatsing binnen de VWS Kern 2015

Directie/bedrijf	Actie	Wanneer	Contactpersoon
DGCZ	Voorgesprek 5.1.2e	Juli	5.1.2e
C2U	Intake, informatie en offerte	5.1.2e	
Randstad	Intake, informatie en globale offerte	Juli	5.1.2e
UWV	Kennismaken en onderzoek plannen bij PG	Juli	
ECOP	Intake voor wervingstraject Bespreken IHW onderzoeken	5.1.2e	5.1.2e
OBP	Werving nav onderzoek met ECOP	Start augustus	5.1.2e
PG	UWV onderzoek	Start augustus	5.1.2e
PSG	Voorgesprek	5.1.2e	
GMT	Onderzoek	Start september	5.1.2e
FEZ	Navraag bij 5.1.2e op eerdere intenties	September	5.1.2e
DGLZ	Voorgesprek	September/Oktober	5.1.2e
DGV	Voorgesprek	September/Oktober	5.1.2e
SG	Voorgesprek	September/Oktober	5.1.2e
Kleine dienst- onderdelen	Voorgesprekken met de directeuren	Oktober	HR Adviseurs

Bijlage 1: Strategieën voor het creëren van plekken

Er zijn drie niveaus waarop keuzes kunnen worden gemaakt voor een strategie om tot inzet van arbeidsbeperkten te komen. Schematisch zijn deze drie strategische niveaus als volgt weer te geven. In dit onderdeel lichten we alle drie de niveaus toe en komen we tot een richting die op dit moment voor VWS kern de voorkeursrichting wordt.

Organisatie-niveau	Macrostrategie			Microstrategie		
Werk	Interne jobcarving	Baancreatie	Externe jobcarving	Interne jobcarving	Baancreatie	Externe jobcarving
Werving	Aanbodgestuurd werven			Aanbodgestuurd werven		
	Vraaggestuurd werven			Vraaggestuurd werven		

Macrostrategie

Voor de hele organisatie wordt gezamenlijk in kaart gebracht waar arbeidsbeperkten kunnen worden ingezet. Het zal of een dienst betreffen die centraal kan worden georganiseerd, ofwel er wordt vastgesteld welke soort werk overal is terug te vinden zodat een of enkele profielen worden uitontwikkeld die in de afzonderlijke organisatie onderdelen terug te vinden zijn.

Microstrategie

Per organisatieonderdeel (directie, dienst, afdeling) wordt in kaart gebracht waar een of enkele arbeidsbeperkten kunnen worden ingezet. Het betreft dan taken die specifiek zijn voor het betreffende organisatie onderdeel.

Deze strategieën zeggen iets over het schaalniveau waarop een en ander wordt georganiseerd. De volgende drie strategieën zeggen iets over hoe de banen voor arbeidsbeperkten tot stand gebracht worden. Voor het overzicht van het schema worden deze op de volgende pagina weergegeven.

	Interne jobcarving	Baancreatie	Externe Jobcarving
Wat is het	Uit bestaande functies binnen de organisatie of het organisatieonderdeel worden taken uit het werkproces gedestilleerd die geschikt zijn voor arbeidsbeperkte medewerkers.	Er worden op dit moment niet in het huidige werkproces opgenomen taken toegevoegd waarvoor geworven wordt.	<ul style="list-style-type: none"> • Uit bestaande functies bij externe leveranciers worden taken uit het werkproces gedestilleerd. • Functies bij externe leveranciers die geschikt zijn voor de doelgroep worden ingesourcd. • Subsidies of aanbestedingen worden ingeperkt en VWS levert arbeidsbeperkte medewerkers die een deel van het werk van de leverancier doen.
Waar te zoeken	<ul style="list-style-type: none"> • Geautomatiseerde taken • Kantoorlogistieke taken • Kopieer en scanwerk 	Taken met een "feelgood" karakter die de kwalitatieve beleving van medewerkers en bezoekers verhogen	<ul style="list-style-type: none"> • Schoonmaakwerk • Lichte facilitaire taken • Uitvoerend werk bij ZBO's
Voorbeeld	In een secretariaat wordt iemand toegevoegd om de medewerkers te helpen met het plannen van afspraken en boeken van zaaltjes zodat de managementondersteuners zich kunnen volledig kunnen richten op het MT (micro)	Iemand inzetten om koffie te halen en bezoekers op te halen en naar de zaal te begeleiden. (macro of micro)	Contract met een schoonmaakbedrijf wordt opgezegd en de organisatie neemt zelf schoonmakers in dienst. (macro)
Voordelen	Arbeitsbeperkte medewerkers leveren een directe toegevoegde waarde aan het primair proces	Het levert extra service op voor medewerkers en bezoekers	Er vind geen interne verdringing plaats.
	De kans op duurzame inzet neemt sterkt toe omdat de medewerkers na verloop van tijd echt nodig zijn.	Het draagt bij aan een aangename sfeer	Het is vaak gemakkelijker om banen of taken te vinden die passen bij een arbeidsbeperking buiten een kennisintensieve omgeving.
	Door van te voren taken te hebben, is het mogelijk om te selecteren en 'de juiste beperking' in huis te halen voor de baan.	Bijna iedereen is voor dit soort taken inzetbaar en de kosten zijn het laagst.	Het betreft duurzame taken die moeten gebeuren en die niet drukken op capaciteit voor andere taken.
Nadelen	Het vergt enig onderzoek en tijd in voorbereiding	Het verhoudt zich slecht tot het moeten halen van een taakstelling om geld vrij te maken voor nog niet bestaand werk	Het vergt medewerking van externe partijen en het kan worden geïnterpreteerd als chantage of het afschuiven van de quotumdoelstelling op anderen.
	Er vind interne verdringing plaats, omdat men na 2,5 jaar budget moet vrijmaken om deze medewerkers te bekostigen	Toegevoegde waarde is betrekkelijk laag voor het primair proces	Media afbreukrisico door oneerlijke concurrentie met en verdringing van laaggeschoolde medewerkers.

Tot slot laten we de twee wervingsstrategieën de revue passeren

	Aanbod gestuurd	Vraag gestuurd
Wat is het	Bij werving uitgaan van de persoon die zich aandient en daar een baan of taken bij zoeken.	Een baan creëren en daar een passende kandidaat bij werven
Voordelen	Het is snel te realiseren omdat er vooraf geen selectiecriteria zijn.	Op basis van selectiecriteria is te bepalen welke beperking nog wel past bij de organisatie en welke niet
	Inzet van wervingskanalen is niet nodig omdat in principe iedereen die zich aanmeldt kan instromen.	De inzet van een medewerker is doelmatig en kan duurzaam worden gemaakt
		Deskundige partijen zoals UWV kunnen helpen bij de werving en adviseren over inzetbaarheid van iemand.
Nadelen	Er zijn geen heldere selectiecriteria en deskundige partijen zoals UWV kunnen dan niet helpen met werven of adviseren.	Het kost tijd en onderzoek om taken te vinden en om iemand via de juiste kanalen te werven
	De organisatie is niet toegerust om te onderzoeken wat iemand kan en welk werk bij de beperking van de persoon past. Risico op niet doelmatige inzet.	Onzeker of 'het juiste gebrek' beschikbaar is voor de gecreëerde functie.
	Risico dat er geen (duurzame) taken bij iemand kunnen worden gevonden en dat iemand de organisatie tot last wordt met als gevolgen verveling en incidenten.	

De diverse dienstonderdelen van VWS zullen deze strategieën op maat en naar eigen inzicht kunnen inzetten.