



Banenafpraak & Rijksoverheid

‘Op welke manier kan de Rijksoverheid een juiste manier van registratie van de arbeidsbeperkten realiseren?’





Banenaafspraak & Rijksoverheid

Publicatie en auteur:

Auteur: A.C. (Arie) van Delft

Studentnummer: S1079246

Opdrachtgever: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Afstudeerbegeleider: mevr. M. (Maïke) van den Berg

Schoolinstelling: Hogeschool Leiden

Opleiding: Human Resource Management

1^e afstudeerdocent: mr. R. (René) Daselaar

2^e afstudeerdocent: mevr. M (Margot) Stolker

Plaats en datum: Den Haag, augustus 2016

Voorwoord

Na een intensieve periode van vier maanden is het zover. Met het schrijven van dit woordwoord leg ik de laatste hand aan mijn scriptie. Voor u ligt mijn afstudeerscriptie *'Participatiewet & Rijksoverheid'*. Door de Participatiewet is er sinds januari 2015 veel veranderd voor mensen met een beperking. Alle werkgevers, dus ook de Rijksoverheid, zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Doel van deze wet is dat alle mensen naar eigen kracht kunnen participeren in de samenleving. In dit onderzoek is de juiste manier van de registratie van het doelgroepregister onderzocht en wordt dieper ingegaan op de knelpunten, oorzaken en gevolgen van de stagnatie in het registratieproces. Tevens is onderzocht hoe dit centraal bij de Rijksoverheid kan worden geregeld. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de behoeften, wensen en mogelijkheden bij meerdere HR-medemerkers van de Rijksoverheid om het operationele registratieproces van de arbeidsbeperkten op centraal en decentraal niveau te kunnen realiseren.

Dit onderzoek is geschreven in opdracht van de Afdeling Beleidsinformatie dat een onderdeel is van het Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie (DGOO) bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Voor het onderzoek is een juridisch, theoretisch en beleidsonderzoek verricht. Aanvullend is een fieldresearch gedaan en zijn verschillende HR- en beleidsmedewerkers die verantwoordelijk zijn voor de invulling en uitvoering van de Participatiewet bij verschillende ministeries en departementen geïnterviewd.

Mijn dank gaat uit naar de collega's van mijn stageorganisatie, namelijk het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het was een leerzame stageperiode, zowel op onderzoekend en wetenschappelijk gebied, als op persoonlijk vlak. Zonder iemand te kort te doen wil ik graag een aantal personen van mijn stageorganisatie bedanken. Om te beginnen wil ik mijn stagebegeleider Maïke van den Berg bedanken voor haar begeleiding. Ik heb de samenwerking als prettig ervaren en wil haar bedanken voor het delen van haar kennis en ervaring en ook voor het controleren van mijn stukken. Daarnaast wil ik Betty Feenstra bedanken, omdat zij mij de kans en mogelijkheid heeft gegeven om mijn afstudeeropdracht te kunnen uitvoeren bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Verder wil ik alle andere collega's bedanken voor hun hulp en de prettige samenwerking. Ook wil ik alle collega's buiten mijn stageorganisatie bedanken voor de medewerking die zijn hebben verleend bij het afnemen van het interview.

Daarnaast wil ik graag mijn afstudeerbegeleider René Daselaar bedanken voor de prettige begeleiding en geven van de leerzame feedback tijdens de totstandkoming van mijn scriptie. Marisol Croes wil ik graag bedanken voor de leerzame workshops en de waardevolle lessen met betrekking tot het afstuderen. Deze hebben mij enorm geholpen bij mijn onderzoek en het schrijven van mijn scriptie. Naast deze vermeldingen wil ik tenslotte nog graag iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan het eindresultaat.

Als laatste hoop ik dat u door het lezen van deze afstudeerscriptie een beter beeld krijgt van de mogelijkheden voor een operationeel registratieproces van de arbeidsbeperkten. Hierbij wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om de managementsamenvatting in de leiden. De managementsamenvatting in het volgende hoofdstuk is de samenvatting/factsheet die gepresenteerd is bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ik wens u als lezer veel leesplezier toe bij het doorlezen van mijn scriptie

Arie van Delft
Den Haag, 10 augustus 2016

Managementsamenvatting/ factsheet

Banenafspraken en de Rijksoverheid

Het realiseren van een operationeel registratieproces van arbeidsbeperkten op centraal en decentraal niveau

Op dit moment is de registratie en monitoring van arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid nog niet eenduidig en volledig genoeg. De diverse Rijksorganisaties hebben de registratie rondom de Banenafspraken op verschillende manieren doorgevoerd en de UWV-cijfers zijn nog niet frequent periodiek beschikbaar. Dit creëert onduidelijkheid met als gevolg dat er een stagnatie is in het registratieproces. Hierdoor kunnen op centraal niveau geen uitspraken worden gedaan over hoe de Rijksoverheid ervoor staat t.a.v. de realisatie van de Banenafspraken. Om toch te kunnen sturen op de aantallen, is een betrouwbare registratie van belang. De ambitie is om een eenduidige centrale registratie van de arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid te bewerkstelligen. Op die manier kan de Rijksoverheid (bij)sturen om te kunnen voldoen aan de wettelijke afspraken van de Banenafspraken.

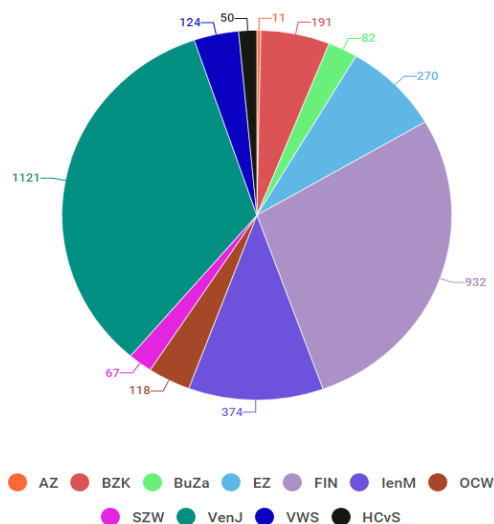
In deze factsheet staat de volgende hoofdvraag centraal: **‘Op welke manier kan de Rijksoverheid een juiste manier van registratie van de arbeidsbeperkten realiseren?’**

Er is gebruikt gemaakt van de volgende onderzoeksinstrumenten:

- **Juridisch kader:**

- De volgende wetten zijn relevant, de Participatiewet, de Wet Banenafspraken en Quotum arbeidsbeperkten en de Wet Bescherming Persoonsgegevens.
- Een arbeidsbeperkte is in het algemeen gedefinieerd iemand die niet in staat is zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen.
- Binnen de overheid (inclusief onderwijs) moeten **25.000** extra banen voor arbeidsbeperkten in 2023 worden gerealiseerd. De overige 100.000 extra banen zullen van het bedrijfsleven komen en wel uiterlijk in 2025.
- In het bijzonder de Wet Banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten geeft daarvoor de juridische kaders aan voor werkgevers.

- De Banenafspraken kan op twee manieren worden ingevuld: via het aanstellen van mensen met een arbeidsbeperking of via inleen (of detachering) van arbeidsbeperkten.
- **Beleidskader:** de Rijksoverheid heeft het juridisch kader omgezet in beleidsafspraken. Bij wijze van handvat is een naar rato verdeling gemaakt binnen de sector Rijk op basis van het dienstverbanden. De afspraak is dat er **3.340** van de 25.000 extra overheidsbanen worden gecreëerd bij de Rijksdiensten. In figuur 1 is te zien hoe de onderverdeling binnen de Rijksoverheid uitpakt.



Figuur 1: Overzicht van extra overheidsbanen die gecreëerd moeten worden bij de Rijksoverheid voor de realisatie van de Banenafspraken tot 2024

- **Theoretisch kader:** hierin worden de onderwerpen als personeelsadministratie en HR-analytics onderzocht aan de hand van bestaande literatuur. Hierin zijn de theorieën van Schoemaker en Koopmans (2011), Kluijtmans (2010) en Al & Doze (2015) beschreven.
- **Kwantitatief onderzoek:** door middel van een kwantitatief onderzoek is onderzocht welke aantallen al gerealiseerd zijn. Hiervoor zijn de databestanden van de verschillende belangrijke registraties met

elkaar vergeleken. Dit is nader toegelicht in de onderzoeksresultaten.

- **Kwalitatief onderzoek:** Er zijn interviews gehouden met medewerkers van een select aantal ministeries over de ervaringen met de registratie van medewerkers met een arbeidsbeperking met het oog op de Banenafpraak.

Onderzoeksresultaten

Uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat er verschillende belangrijke registraties voor de Banenafpraak zijn:

- UWV
- P-Direkt (Rijksbrede salaris- en personeelsadministratie)
- Registraties bij ministeries

UWV is volgens de wet de organisatie die bepaalt of de overheid jaarlijks voldoet aan de banenafpraak en rapporteert daarover aan het ministerie van SZW. In die administratie zijn alle arbeidsbeperkten opgenomen met een werkverband. Inleenverbanden echter, worden niet geregistreerd bij UWV. Jaarlijks wordt de totale omvang van inleenverbanden bepaald op basis van onderzoek. Een steekproef bepaalt het procentuele deel dat wordt toegewezen aan de overheid (inclusief onderwijs).

De aantallen arbeidsbeperkten die in P-Direkt zijn geregistreerd, worden door de onderdelen van ministeries aangeleverd en ingevoerd. Een belangrijk gegeven hierin is dat de inleenverbanden (uitzendkrachten en detacheringen) niet opgenomen zijn in P-Direkt; alleen diegenen die een salaris ontvangen van een van de werkgevers bij het Rijk. Er bestaat geen inzicht over inleenverbanden bij P-Direkt.

Figuur 2 bevat de cijfers uit P-Direkt en UWV van aantallen FTA (= FTE arbeidsbeperkten ergo 25,5 uur per week). Dit betreft dus alleen de formele dienstverbanden. Ministeries houden zelf ook registraties van arbeidsbeperkten bij. Zij registreren ook de inleenverbanden. In figuur 2 horen de inleenverbanden wel bij het totaal gerealiseerde aantallen van de Banenafpraak te zitten; de kolom verdeling banenafpraak geeft het aantal aan met inbegrip van de inleenverbanden. In de laatste twee kolommen zijn inleenverbanden niet opgenomen in de stand van P-Direkt en van het UWV.

Al met al laat figuur 2 zien dat er geen eenduidigheid zit tussen de registraties van het UWV en P-Direkt. Sommige Rijksorganisaties hebben volgens P-Direkt een “overrapportage” ten opzichte van het UWV. Dit betekent dat P-Direkt meer FTA’s heeft geregistreerd dan het UWV. Andere Rijksorganisaties hebben weer een “onderrapportage”, omdat ze minder FTA’s hebben geregistreerd staan dan hetgeen wat het UWV aangeeft. Dit laat duidelijk zien dat de betrouwbaarheid niet is gegarandeerd van deze registraties.

Sector Rijk	Verdeling Banenafpraak	Stand FTA's P-direct	Stand FTA's RIJK-UWV
Werkgevers	Totaal banenafpraak dec 2015	FTA's 31 dec 2015	FTA Wajong dec 2015
HCvS	6	0,6	3
AZ	1	1,3	2
BZK	23	10,9	38
BZ	10	NB	NB
EZ	32	39,7	18
FIN	112	40,3	55
IenM	45	81,5	43
OCW	14	4,1	5
SZW	8	25,9	21
VenJ	135	37,9	43
VWS	15	4,9	14
TOTAAL	401	246,5	180,5

Figuur 2: Stand P-Direkt en UWV in vergelijking tot de verdeling van de Banenafpraak

Vanuit het kwalitatief onderzoek (interviews) is vastgesteld dat meerdere belemmeringen en/of knelpunten bestaan bij de verschillende Rijksorganisaties, namelijk:

- De discussie over de relatie tussen de WBP en registratie van de Banenafpraak. Tijdens de interviews is dit meerdere malen aangegeven dat hierover nog te veel onduidelijkheid bestaat. Het is onduidelijk op welke manier wel en op welke manier niet met BSN-nummers van arbeidsbeperkten gewerkt mag worden voor de registratie ervan.
- Een andere belangrijke belemmering is het feit dat de inleenverbanden (uitzendkrachten en detacheringen) niet in de eigen registratie (zoals in P-Direkt) zijn opgenomen. De reden hiervan is dat het salaris van inleenverbanden niet wordt uitbetaald door de Rijksoverheid. Rijksorganisaties zullen zelf de

inleenverbanden moeten bijhouden om hierover te kunnen rapporteren.

Uit interviews is gebleken dat men behoefte heeft aan één centraal systeem voor een Rijksbrede registratie. Volgens alle geïnterviewden is P-Direkt de meest geschikte instantie om dit goed in te regelen. Dus, zouden de inleenverbanden (uitzendkrachten en detacheringen) moeten worden opgenomen. Dit betekent dat de Rijksorganisaties P-Direkt machtigen om de inleenverbanden in P-Direkt op te kunnen nemen. Verder is gebleken dat de registratie van het UWV leidend is voor de Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten. Belangrijk is dat ministeries P-Direkt machtigen om de gegevens van het UWV te mogen opvragen. Deze machtiging is nodig, omdat P-Direkt geen werkgever is voor het allergrootste deel van de werknemers die bij de Rijksorganisaties werken. Op basis van die machtiging kan P-Direkt een verschillenverslag maken om de registratie op orde te brengen.

Aanbevelingen

1. De eerste aanbeveling is dat UWV-gegevens leidend zijn voor de registratie van de arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid. De registratie van het UWV is leidend voor de Banenafpraak, omdat het UWV de wet uitvoert. Ook bepaalt het UWV of iemand binnen de doelgroep valt. Op basis van de registratie bij het UWV worden de gerealiseerde aantallen van de ministeries gecontroleerd. Daarom is het advies om te meten en te sturen op de aantallen die het UWV registreert.

2. Markeer arbeidsbeperkten met een aanstelling in P-Direkt. Hierdoor kan een centrale administratie/registratie worden bewerkstelligd. Belangrijk hiervoor is dat P-Direkt namens de Rijksorganisaties wordt geautoriseerd om de gegevens bij het UWV op te vragen. Vervolgens zullen P-Direkt en Rijksorganisaties moeten gaan controleren of de registratie volledig is. Als dit met alle Rijksorganisaties gedaan is, kan hieruit worden vastgesteld hoeveel FTA in dienst zijn bij de Rijksoverheid.

3. Maak een verschillenverslag. Een vervolgactie op de vorige aanbeveling. P-Direkt doet een controleslag, waarbij een check plaatsvindt tussen de bestanden van het UWV en de verschillende Rijksorganisaties.

4. Rijksorganisaties houden zelf alle inleenverbanden (uitzendkrachten en detacheringen) bij. Dit kan niet gedaan worden door P-Direkt of het UWV. Ministeries kunnen de inleenverbanden zelf vastleggen in het speciaal hiervoor ontworpen registratieformulier.

5. Verricht een aanvullend juridisch onderzoek. Dit betreft het verrichten van een privacy onderzoek op grond van de WBP. Dit om de rechtsmatigheid van het gebruik van BSN-nummers in relatie tot de registratie van arbeidsbeperkten in verschillende registraties in beeld te krijgen. Het beste kan dit uitgezocht worden door een gespecialiseerd jurist. Het advies hierbij is om dit centraal voor de gehele Rijksoverheid te regelen en dit niet door de afzonderlijke Rijksorganisaties te laten doen.

6. Maak gebruik van de afdeling Beleidsinformatie. Zij kunnen goede analyses maken. Hierbij is het interessant om op basis van die informatiebehoefte van de geïnterviewde medewerkers te kijken naar hoe de gegevens het beste geanalyseerd kunnen worden. Het is raadzaam om de methodiek van HR-analytics te volgen om de informatie over het doelgroepregister optimaal benutten en te monitoren.

“De wet zegt dat ook
uw bedrijf moet
participeren”,
Stef Blok (2015)



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Aanleiding en situatieschets	1
1.2 Leeswijzer	1
1.3 Opdrachtgever	2
Hoofdstuk 2: Probleemformulering	3
2.1 Doelstelling	3
2.2 Probleemstelling	3
2.3 Hoofdvraag en deelvragen	3
2.4 Doelgroep	4
2.5 Afbakening	4
Hoofdstuk 3: Juridisch kader	6
3.1 De Participatiewet	7
3.2 Wet Bescherming Persoonsgegevens	10
Hoofdstuk 4: Beleidskader	14
4.1 Wat betekent de Participatiewet voor de regering?	14
4.2 Memorie van Toelichting van de Wet Banenafpraak	18
Hoofdstuk 5: Theoretisch Kader	20
5.1 Personeelsadministratie en –informatiesystemen	20
5.2 Analyse van het huidige personeelsbestand?	21
5.3 Toenemende trend van HR-analytics	21
5.4 Wat is HR-Analytics?	22
5.5 Definities HR-analytics	22
5.6 Rapportages en analyses	23
5.7 Volwassenheidsmodel in 4 stappen	24
5.8 De acht processtappen van de datagedreven HR-beleidscyclus	25
Hoofdstuk 6: Methodologie	27
6.1 Onderzoeksontwerp	28
6.2 De onderzoeksinstrumenten	28
6.3 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	31
Hoofdstuk 7: Onderzoekresultaten Fieldresearch	32
7.1 Resultaten kwantitatief- en dataonderzoek	32
7.2 Resultaten kwalitatief onderzoek	34
Hoofdstuk 8: Conclusie	38
Hoofdstuk 9: Discussie	40
Hoofdstuk 10: Aanbevelingen	41
Hoofdstuk 11: Implementatieplan	44
Bibliografie	46

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit inleidende hoofdstuk is opgebouwd uit een aanleiding, een situatieschets, een leeswijzer, een context en de opdracht van het onderzoek. Tevens is in dit hoofdstuk een beeld geschetst over de aanleiding en het belang van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding en situatieschets

“Wie kan werken moet daarvoor de kans krijgen, of je nou een beperking hebt of niet”, stelt Staatssecretaris Jetta Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Door de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015 krijgt iedereen die wil en kan werken, maar het op de arbeidsmarkt niet zelfstandig redt vanwege zijn/haar beperking, de kans om aan het werk te gaan. Met de Participatiewet wil het Kabinet Rutte II ervoor zorgen dat alle mensen in Nederland, met en zonder beperking, gewoon betaald werk kunnen vinden bij een werkgever (Klijnsma, J., 2014).

Aanleiding tot het vraagstuk betreft de zoektocht naar de juiste manier van registratie (methode) van de arbeidsbeperkten bij het Rijk. Op dit moment is de registratie van arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid nog niet eenduidig en volledig genoeg. Elke organisatie binnen de Rijksoverheid heeft een eigen administratie. Dat komt doordat er bij de Rijksoverheid door de diverse organisaties op verschillende manieren wordt geadministreerd. De registratie rondom de Participatiewet en de analyse van de data is bij de afzonderlijke ministeries op een eigen manier doorgevoerd. Daarnaast blijkt dat de registratie niet overal plaats vindt. De Rijksoverheid wil dit goed gaan registreren om te kunnen sturen op de aantallen die gerealiseerd moeten zijn. Op die manier kan de Rijksoverheid inspelen en bijsturen om te kunnen voldoen aan de wettelijke afspraken die gemaakt zijn, zoals beschreven staan in de Banenafspraken. De Rijksoverheid herkent dat er een informatiebehoefte ligt om het doelgroepregister op orde te krijgen. De ambitie is om op centraal niveau tot een gezamenlijke oplossing te komen.

1.2 Leeswijzer

Het onderwerp van dit onderzoek is de registratie van het doelgroepregister. In dit onderzoek zal een aantal onderdelen worden behandeld en vanuit die insteek is het onderzoek opgebouwd. In hoofdstuk 2 is de probleemformulering geformuleerd. Daarnaast zijn in hoofdstuk 2 de doelstelling, probleemstelling, doelgroep en de hoofd- en deelvragen beschreven. Dit onderzoeksrapport gaat verder met het onderdeel ‘juridisch kader’ in hoofdstuk 3. Tijdens dit onderdeel zijn de relevante wetten ten aanzien van de registratie van het doelgroepregister beschreven. Vervolgens is een beleidskader beschreven in hoofdstuk 4 waarin is uitgelegd hoe de wetten zijn vertaald naar beleid bij de Rijksoverheid. In hoofdstuk 5 worden relevante literatuur en theorieën beschreven in het ‘theoretisch kader’. Dan is in hoofdstuk 6 de ‘Methodologie’ van dit onderzoek omschreven met meteen daarachter de Onderzoeksresultaten in Hoofdstuk 7. Hierin zijn de resultaten van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek beschreven. Vervolgens zijn de conclusies aan de hand van de resultaten beschreven in hoofdstuk 8. Daaropvolgend is in hoofdstuk 9 de discussie van het onderzoek weergegeven. Het laatste onderdeel van dit onderzoeksrapport zijn de aanbevelingen en de implementatie. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 10 en 11.

1.3 Opdrachtgever

De opdrachtgever is de Afdeling Beleidsinformatie dat een onderdeel is van het Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie (DGOO) bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Bij de Afdeling Beleidsinformatie wordt de data verzameld en onderzocht voor de identificatie van de juiste beleidsvraag, maar ook voor de monitoring en evaluatie van beleid. De data wordt gevisualiseerd en gerapporteerd naar de juiste stakeholders. DGOO is Rijksbreed verantwoordelijk voor het personeels- en organisatiebeleid en de bedrijfsvoering. Een van de belangrijkste doelstellingen van DGOO is het creëren van een heldere, effectieve en efficiënte organisatie. DGOO adviseert met de juiste analytische onderbouwing en geeft meer inzicht en betere beeldvorming van het beleid om zo bij te dragen aan een betere en goedkopere Rijksoverheid (Feenstra, 2016a; Roos, 2016b).

BZK heette ooit het 'departement van inwendige politie en toezicht op straat en dijken, wegen en wateren van de Bataafse Republiek'. Sinds 1798 is er veel veranderd. Onderwijs en waterstaat worden nu door zelfstandige ministeries uitgevoerd. Volgens de jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015 heeft BZK in totaliteit 7.680 medewerkers in dienst. In bijlage I is het organogram te van BZK opgenomen (Zwol, et al., 30 november 2015). BZK is verantwoordelijk voor:

- wonen en rijksgebouwen;
- de democratische rechtstaat;
- het openbaar bestuur;
- kwaliteit van personeel en management in de rijksdienst;
- de samenwerkingsrelatie met Curaçao, Sint-Maarten en Aruba (De Rijksoverheid, z.j.).

De overheid en de Rijksoverheid zijn niet hetzelfde. Een overheid is het hoogste bevoegd gezag op een bepaald territorium of grondgebied. De overheid in Nederland bestaat uit meer dan 1.600 organisaties en instanties, waaronder de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen. De Rijksoverheid is dus een onderdeel van de overheid en bestaat onder andere uit elf ministeries, de uitvoerende diensten die onder deze ministeries vallen en de Hoge Colleges van Staat. (Werkenvoornederland, z.j.). De Rijksoverheid bestaat uit de volgende elf ministeries:

1. Ministerie van Algemene Zaken;
 2. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties;
 3. Ministerie van Buitenlandse Zaken;
 4. Ministerie van Defensie;
 5. Ministerie van Economische Zaken;
 6. Ministerie van Financiën;
 7. Ministerie van Infrastructuur en Milieu;
 8. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
 9. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid;
 10. Ministerie van Veiligheid en Justitie;
 11. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- (Parlement & Politiek, 2016; De Rijksoverheid. Voor Nederland, 2016)

Missie BZK:

'Samenleven en wonen, in een democratische rechtsstaat, met een slagvaardig bestuur. BZK, duidelijk voor mensen' (BZK, 2016).

Missie Afdeling Beleidsinformatie:

'De Afdeling Beleidsinformatie helpt jou bij het vinden en gebruiken van de juiste data voor je beleidsthema('s)' (DGOO, 2016).

Missie DGOO:

'DGOO werkt dus aan een moderne overheid. DGOO werkt aan de ontwikkeling van één overheid die goed werkgeverschap toont, flexibel georganiseerd is en technologie effectief inzet ten behoeve van haar dienstverlening aan de samenleving' (Zwol, et al., 30 november 2015).

Hoofdstuk 2: Probleemformulering

In het vooronderzoek hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met medewerkers van de opdrachtgever. In dit hoofdstuk zijn op basis van die gesprekken de onderzoeksdoelstelling vastgesteld en de probleemstelling geformuleerd. De doelstelling en probleemstelling staan beschreven in paragraaf 2.1 en 2.2 van dit hoofdstuk. Vervolgens is er een beschrijving gemaakt van de hoofdvraag en deelvragen in paragraaf 2.3. Tot slot is in paragraaf 2.4 en 2.5 een beschrijving gegeven van de doelgroep, randvoorwaarden en (onderzoek)grenzen.

2.1 Doelstelling

Het primaire doel van dit onderzoek is de juiste manier van registratie bij de verschillende ministeries voor het quotum arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid te aggregeren. Het secundaire doel van het onderzoek is het verkennen wat de gewenste en/of benodigde informatie over de arbeidsbeperkten is om een centraal beleid tot registratie voor de participatiewet te kunnen realiseren. Het tertiaire doel is te onderzoeken of er verbanden met betrekking tot de registratie, beleid en afspraken over arbeidsbeperkten te vinden zijn tussen de verschillende ministeries en departementen. Het onderzoek eindigt met het geven van een advies over de mogelijkheden voor een centraal beleid rondom het proces van registratie voor de inzet van de arbeidsbeperkten.

2.2 Probleemstelling

De Rijksoverheid wil dat de registratie rondom de inzet van arbeidsbeperkten op een goede manier centraal wordt bijgehouden. Op dit moment is de registratie nog niet eenduidig en volledig genoeg en wordt nu door de afzonderlijke ministeries op hun eigen manier doorgevoerd. Bij de afdeling beleidsinformatie is hierover onvoldoende informatie beschikbaar wat onduidelijkheid creëert. Deze onduidelijkheid zorgt voor een stagnatie in het proces om dit centraal te kunnen aggregeren. Dit heeft tot gevolg dat niet exact bekend is hoeveel arbeidsbeperkten er bij de Rijksoverheid werkzaam zijn en het tevens onbekend is waar ze actief zijn. Ten behoeve van het realiseren van de banenafpraak is het noodzakelijk om hier inzicht in te krijgen. Dit om zo nodig bij te kunnen sturen, zodat de banenafpraak wordt gerealiseerd.

2.3 Hoofdvraag en deelvragen

De **hoofdvraag** van dit onderzoek luidt:

‘Op welke manier kan de Rijksoverheid een juiste manier van registratie van de arbeidsbeperkten realiseren?’

Deelvragen deskresearch

Juridisch kader

1. Wat is het juridisch kader rondom de Participatiewet, Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten?
2. Wat is het juridisch kader rondom de Wet Bescherming Persoonsgegevens?

Beleidskader

3. Hoe worden de regelingen rondom de Participatiewet, Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten tot nu toe uitgevoerd bij de Rijksoverheid?

Theoretisch kader

4. Wat beschrijft de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van personeelsregistraties, rapportages en analyses?
5. Welke processtappen kunnen volgens de wetenschappelijke literatuur worden geïmplementeerd, zodat de Rijksoverheid beschikt over betrouwbare managementinformatie die de besluitvorming met betrekking tot de registratie van arbeidsbeperkten ondersteunt?

Deelvragen fieldresearch

Kwantitatief onderzoek

6. Welke data van de arbeidsbeperkten is er al op centraal niveau beschikbaar binnen de gehele Rijksoverheid en wat is de relevantie daarvan ten aanzien van de realisatie van de Participatiewet?

Kwalitatief onderzoek

7. Hoe verloopt het proces van de huidige registratie op decentraal niveau voor de medewerkers met een arbeidsbeperking?
8. Welke wensen en behoeften hebben de HR-medewerkers bij het registreren van arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid?
9. Welke ervaringen, knelpunten en mogelijkheden hebben de HR-medewerkers met betrekking tot de registratie van de arbeidsbeperkten bij de verschillende departementen van de Rijksoverheid?
10. Welke mogelijkheden zien de HR-medewerkers van de Rijksoverheid om het operationele registratieproces op centraal en decentraal niveau van de arbeidsbeperkten te kunnen realiseren?

2.4 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is in eerste instantie de groep arbeidsbeperkten die op dit moment bij de Rijksoverheid werken. Omdat dit onderzoek over de registratie van de arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid gaat, zijn **de stakeholders** vanuit de verschillende Rijksorganisaties **mijn primaire doelgroep** waar tijdens dit onderzoek de focus op ligt.

2.5 Afbakening

In deze paragraaf is beschreven hoe de randvoorwaarden en (onderzoek)grenzen zijn afgebakend. Het onderzoek/resultaat is in overleg en op verzoek van de stakeholders vanuit de verschillende Rijksorganisaties op diverse manieren afgebakend. Er is beschreven wat wel of niet bij dit onderzoek hoort en wat de omvang van het onderzoek is. Dit onderzoek richt zich primair op de registratie van arbeidsbeperkten. De implementatie van de Participatiewet binnen de Rijksoverheid en de arbeidsbeperkten zelf worden niet in dit onderzoek betrokken. Het gaat slechts om het verkrijgen van inzicht over de realisatie van het aantal arbeidsbeperkten en de registratie hiervan. In dit onderzoek zijn de onderzoekseenheden/respondenten de medewerkers van de ministeries, de departementen en het UWV. Bij de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Participatiewet, zijn interviews afgenomen om inzicht te krijgen in de wijze van registratie en de knelpunten in de registratie te achterhalen.

Zoals eerder gesteld, houdt de opdracht in: “het verkrijgen van de informatiebehoefte bij de verschillende Rijksorganisaties door middel van interviews”. Dit betekent dat het onderzoek is verricht binnen de gehele Rijksoverheid. Vanwege de korte periode waarin het onderzoek moest plaatsvinden, is ervoor gekozen om niet alle Rijksorganisaties te interviewen en een selectie te maken. Hierover is een nadere toelichting te lezen in de methodologie (zie paragraaf 6.2.6).

Het onderzoek is verricht vanuit meerdere invalshoeken: de juridische, de beleidsmatige, de theoretische en de organisatorische invalshoek. Er is gestart met een juridisch onderzoek, waarin alle relevante wetten ten aanzien van de te realiseren aantallen en de registratie van de arbeidsbeperkten aan de orde komen. Vervolgens is in het beleidskader onderzocht hoe de wetgeving is vertaald naar beleid binnen de Rijksoverheid om de afgesproken aantallen te behalen. Daarna is literatuuronderzoek gedaan naar een juiste wijze van registratie en de mogelijkheden daartoe. Hierin is de basis voor het onderzoek gelegd om daarmee alle theoretische deelvragen uit de deskresearch te beantwoorden.

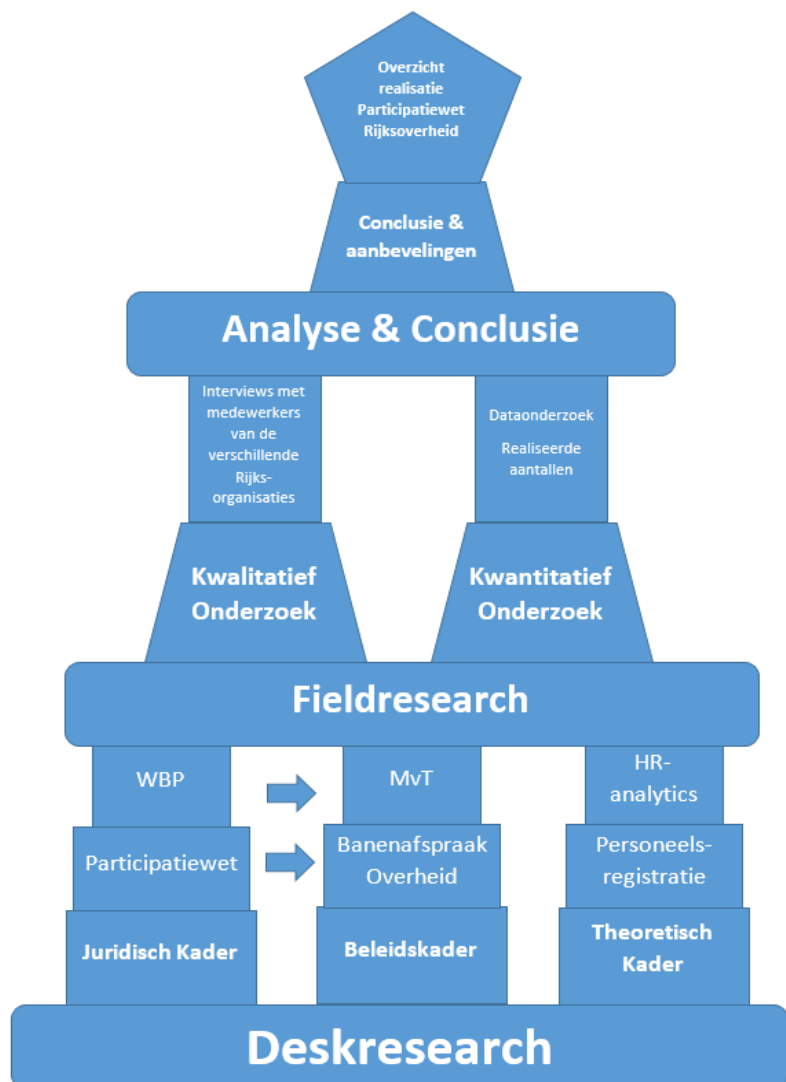
Tijdens dit onderzoek zijn meerdere wetgevingen en beleidsmatige afspraken van de Rijksoverheid uitgezocht. De Participatiewet is beschreven, waarbij alles dat van toepassing is voor het onderzoek is meegenomen. Hetzelfde geldt voor de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Tevens zijn de relevante onderwerpen uit de literatuur beschreven. De literatuur van Schoemaker en Koopmans (2011) geeft inzicht in personeelsadministratie en -informatiesystemen. Vervolgens geeft Kluijtmans (2010) een beschrijving van de analyses van het personeelsbestand. De literatuur van Al & Doze (2015) beschrijft HR-analytics.

De opdracht voor dit onderzoek bestaat uit twee delen, waarbij gebruik is gemaakt van een kwantitatieve en een kwalitatieve onderzoeksmethode. Bij het ontwerpen en het uitvoeren van een onderzoek dient gestreefd te worden naar een opbouw van het onderzoek dat bestaat uit verschillende onderzoeksmethoden. Dit geeft inzicht in het onderzoeksontwerp. Om te beginnen is dit onderzoek opgebouwd uit desk- en fieldresearch deelvragen. De deelvragen van deskresearch zijn opgesplitst en vertaald naar een juridisch-, beleids- en theoretisch kader.

De deelvragen van de fieldresearch zijn opgesplitst en vertaald in kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Voor het kwantitatief onderzoek is, door middel van het verzamelen van alle beschikbare data op centraal niveau, gekeken naar een breed scala aan gegevens binnen de gehele Rijksoverheid. Vervolgens is beoordeeld wat de relevantie daarvan is ten aanzien van de realisatie van de Participatiewet en de registratie hiervan.

Voor het kwalitatief onderzoek zijn de factoren uit de deskresearch in individuele interviews met personen werkzaam binnen verschillende Rijksorganisaties besproken. Het doel van deze interviews is het in kaart brengen van de ervaringen met betrekking tot de registratie van medewerkers met een arbeidsbeperking. In de interviews zijn de verschillende onderwerpen van de deskresearch aan de orde gekomen.

In het onderzoeksmodel (zie figuur 2.5) is het onderzoek uitgebeeld in een model. Dit model presenteert het overzicht van hoe dit onderzoek is opgebouwd. Hierin is de opzet van het onderzoek weergegeven. Tevens sluit dit model aan op de bovenstaande verantwoording van het onderzoek. Het onderzoeksmodel is in het groot te bezichtigen in bijlage II.



Figuur 2.5: Onderzoeksmodel



**"Iedere werkloze is
er één te veel",
Jetta Klijnsma (2015)**

Hoofdstuk 3: Juridisch kader

In dit hoofdstuk zijn de aanleiding en uitgangspunten van de Participatiewet en de Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten beschreven in een juridisch kader. Vervolgens wordt in dit juridisch kader de Wet Bescherming Persoonsgegevens beschreven met hierin de belangrijkste regels op het gebied van privacy van medewerkers en de verwerking van persoonsgegevens. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek.

3.1 De Participatiewet

Vanuit het vooronderzoek is gebleken dat de Participatiewet, Wet banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten relevant zijn voor het onderzoek, omdat in deze wetten is beschreven aan welke wettelijke afspraken de Rijksoverheid zich moet houden. Allereerst is de aanleiding van de Participatiewet beschreven. Vervolgens zijn relevante uitgangspunten van de wetgevingen die de Rijksoverheid in acht moet nemen beschreven.

3.1.1 De aanleiding tot de Participatiewet

De Participatiewet vindt zijn oorsprong in het kabinet Rutte-I. Het wetsvoorstel Wet Werken naar Vermogen is op 1 februari 2012 bij het parlement ingediend. Een wetsvoorstel is een ontwerp van een nieuwe wet, meestal naar aanleiding van ontwikkelingen in de maatschappij. Het kabinet Rutte-II heeft het wetsvoorstel Wet Werken naar Vermogen gewijzigd en de naam veranderd in de Participatiewet. Op 11 april 2013 is een Sociaal Akkoord gesloten tussen de werkgevers, de werknemers en het kabinet om tot 2026 in totaal 125.000 extra banen te creëren voor mensen uit de doelgroep van de Participatiewet. Voor het wetsvoorstel is een akkoord gegeven door de Tweede Kamer op 20 februari 2014. Vervolgens is het wetsvoorstel naar de Eerste Kamer gegaan voor de openbare behandeling, waarin een debat en stemming plaatsvond. Op 1 juli 2014 heeft de Eerste kamer met een ruime meerderheid ingestemd met de Participatiewet (De Rijksoverheid, 2014; Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2014; De Rijksoverheid, 2013).

3.1.2 De Participatiewet

Het kabinet heeft de ambitie om zoveel mogelijk mensen mee te laten doen aan de maatschappij en wil dat alle mensen als volwaardig burgers participeren in onze samenleving. De Participatiewet draagt bij aan deze ambitie om mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt een kans te geven om (regulier) werk te vinden. Met de Participatiewet schept de regering het kader voor een actief stelsel dat kansen biedt voor mensen met een arbeidsbeperking (Team Inclusief, 2015).

De Participatiewet is een samenvoeging van de 'Wet Werk en Bijstand' (WWB), de 'Wet Sociale Werkvoorziening' (WSW) en een deel van de 'Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten' (Wajong). Met de invoering van deze wetgeving valt iedereen die niet in staat is het wettelijk minimumloon te verdienen onder deze regeling. Met de Participatiewet komt er één regeling voor alle mensen die hulp nodig hebben bij het vinden van een baan op de arbeidsmarkt. Voor een deel van de mensen met een arbeidsbeperking is het hebben van een baan vanzelfsprekend. Zij kunnen in hun eigen levensonderhoud voorzien en zijn ook op andere manieren maatschappelijk actief. Maar voor ander deel van de doelgroep is het volwaardig meedoen niet vanzelfsprekend (De Rijksoverheid, 2013; De Rijksoverheid, 2014; Team Inclusief, 2015).

De Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten introduceert een quotumheffing. Deze wet impliceert dat als het totaal afgesproken banen niet wordt gehaald, het Kabinet kan besluiten om een quotumheffing in te voeren. Nadere uitleg over de quotumheffing volgt in paragraaf 3.1.4. Het Kabinet wil er op deze manier voor zorgen dat er zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan de slag gaan (De Rijksoverheid, 2013; Team Inclusief, 2015).

3.1.3 Wat betekent de Participatiewet voor de Wajong?

De Participatiewet is op 1 januari 2015 in werking getreden. Met deze wet wil het kabinet mensen met een ziekte, handicap en/of bijstandsuitkering, sneller en gemakkelijker aan het werk helpen (laten participeren). Hierdoor is de instroom naar de WSW en WWB niet meer mogelijk en valt men vanaf 1 januari 2015 onder de Participatiewet. Ook een deel van de Wajong is vervangen door de Participatiewet.

De Wajong blijft wel bestaan voor volledig en duurzaam arbeidsongeschikten. Er kan alleen nog een Wajong-uitkering worden aangevraagd als iemand op jonge leeftijd een ziekte of handicap heeft en daardoor nooit meer kan werken. Het UWV oordeelt of iemand (gedeeltelijk) kan werken. Blijkt dat iemand (gedeeltelijk) kan werken, dan krijgt diegene vanaf 2018 een uitkering van maximaal 70% van het minimumloon. Dit is op dit moment nog maximaal 75% van het minimumloon. Oordeelt het UWV dat iemand helemaal niet meer kan werken, dan is er sprake van volledige en duurzame arbeidsongeschiktheid en blijft de hoogte van de uitkering wel maximaal 75% van het minimumloon (UWV, 2016; Team Inclusief, 2015; De Rijksoverheid, 2014).

3.1.4 Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten

“Dit kabinet heeft met werkgevers- en werknemersorganisaties afgesproken om de komende tien jaar 125.000 mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen”, Stef Blok (2015).

De Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten is in 2015 aangenomen en kwam tot stand als onderdeel van het Sociaal Akkoord van 11 april 2013. De doelstelling voor de banenafpraak houdt in dat er 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking worden gerealiseerd tot het jaar 2025. Bij de Banenafpraak zijn separaat afspraken gemaakt voor de markt- en overheidssector. In totaal komen er 100.000 banen in de marktsector en 25.000 banen in de overheidssector. Een baan in het kader van de banenafpraak wordt meegeteld als er sprake is van een werkweek van minimaal 25,5 uur. Om na te gaan of beide sectoren de banenafpraak nakomen, zal jaarlijks (te beginnen in 2015) het aantal banen worden gemonitord. Alle werkgevers uit beide sectoren moeten voor deze banen zorgen. Mocht blijken dat de banenafpraak in een sector niet is gerealiseerd, dan kan de desbetreffende sector door de instelling van een quotum worden geactiveerd. Het quotum zal gelden voor werkgevers met 25 of meer medewerkers in dienst. Als werkgevers onvoldoende mensen in dienst hebben met een arbeidsbeperking, krijgen ze een quotumheffing opgelegd. Deze quotumheffing houdt in dat werkgevers per niet ingevulde arbeidsplaats (25,5 uur per week) € 5.000 moeten betalen. Tabel 3.1.4 laat zien hoeveel extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking moeten worden gerealiseerd door werkgevers uit de overheids- en marktsector (Berden & Kok, 2014; Team Inclusief, 2015; Jimkes, 2016).

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

Tabel 3.1.4: banenafpraak overheid- en marktsector (x1000 cumulatief) (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016).

3.1.5 Verschil Banenafpraak en Quotumheffing

In figuur 3.1.5 en bijlage III staat het overzicht van de verschillen tussen de Banenafpraak en de Quotumheffing.

Banenafpraak	Quotumheffing
Vrijwillige afspraak (sociaal akkoord)	Wettelijke 'stok achter de deur'
Alle werkgevers kunnen banen realiseren	Alleen van toepassing op werkgevers met 25 of meer medewerkers ⁵
Alleen onderscheid tussen sector overheid en sector markt van belang	Heffing op individueel werkgeversniveau
Inleenverbanden toegerekend aan inlenende sector (markt/overheid) Voor detacheringen vanuit de sw-sector geldt de eis van herbezetting door de nieuwe voorziening beschut werk	Inleenverbanden toegerekend aan individuele inlenende werkgever met 25 werknemers of meer
1. Mensen die onder de Participatiewet vallen en die geen wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen; 2. Mensen met een Wsw-indicatie; 3. Wajongers met arbeidsvermogen. 4. Mensen met een Wiw-baan of ID-baan	Dezelfde doelgroep als bij de Banenafpraak. Toegevoegd is de groep: 5. Mensen met een medische beperking die is ontstaan voor hun 18 ^e verjaardag of tijdens studie die zonder voorziening geen WML kunnen verdienen, maar met voorziening wel.

Figuur 3.1.5: Verschil tussen de banenafpraak en de quotumheffing (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016)

Toelichting bij het overzicht:

Bij de banenafpraak wordt gekeken of werkgevers op landelijk niveau de gestelde aantallen extra banen (ten opzichte van de nulmeting) hebben gerealiseerd. De banenafpraak uit het sociaal akkoord is een macro-afpraak, waarbij er naar de landelijke voortgang wordt gekeken. Per sector (markt/overheid) wordt gekeken of de werkgevers voldoende mensen uit de doelgroep hebben geplaatst. Alle werkgevers kunnen zorgen voor de extra banen, ook werkgevers met minder dan 25 werknemers.

Bij de quotumheffing gaat het om een (jaarlijks te bepalen) percentage van het totaal aantal verloonde uren bij een werkgever met 25 werknemers of meer. Per individuele werkgever wordt gekeken of hij aan zijn verplichting heeft voldaan. Die verplichting is dat een werkgever voldoende mensen in dienst heeft conform het percentage dat in dat jaar voor zijn sector geldt. Bij de quotumregeling wordt dus per individuele werkgever gekeken of die voldoende banen heeft gerealiseerd om aan zijn verplichting te voldoen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016, p.20).

3.1.6 De doelgroep

Het begrip arbeidsbeperkte is een breed begrip en ook lang niet alle arbeidsbeperkten vallen onder de Banenafpraak. Arbeidsbeperkten zijn mensen die over uiteenlopende kwaliteiten, vaardigheden en opleidingsniveaus beschikken, maar een lichamelijke, verstandelijke en/of psychische beperking hebben. Over het algemeen geldt dat de doelgroep bestaat uit mensen die niet in staat zijn op eigen kracht het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen. Voor alle mensen uit de doelgroep geldt dat zij in meer of mindere mate aanpassingen in (werk)tijd, hulpmiddelen en goede begeleiding nodig hebben (Team Inclusief, 2015; Mallee, 2016).

De Wet Banenafpraak maakt onderscheid tussen drie groepen met een arbeidsbeperking met verschillende kansen op de arbeidsmarkt. De drie groepen zijn op te splitsen in:

1. Personen die zowel tot de doelgroep van de banenafpraak als tot de doelgroep van het quotum behoren;
2. Personen die wel tot de doelgroep van het quotum behoren, maar niet tot de doelgroep van de banenafpraak;
3. Personen met een beperking die tot geen van beide doelgroepen behoren (Mallee, 2016).

In de Wet banenafpraak en quotumwet, § 4a Quotumheffing, artikel 38b Definities, staan de doelgroepen vermeld. Doelgroepen die vallen onder de Wet banenafpraak:

- Mensen die niet het WML (wettelijk minimumloon) kunnen verdienen en onder de Participatiewet vallen;
- Wajongers met een arbeidsvermogen;
- Mensen met een WSW-indicatie (Wet sociale werkvoorziening);
- Mensen met een WIW (Wet Inschakeling Werkzoekenden);
- Mensen met een ID- baan (Instroom/ Doorstroombaan).
- De extra doelgroep die valt onder de Quotumwet:
Mensen met een medische beperking die is ontstaan voor hun 18e verjaardag of tijdens hun studie die zonder een voorziening geen WML kunnen verdienen, maar een voorziening wel.

Voorbeelden van mensen die niet tot beide doelgroepen zijn:

- Wajongers die door het UWV 100% arbeidsongeschikt zijn bevonden;
- Mensen met WAO- of WIA-uitkering.

3.2 Wet Bescherming Persoonsgegevens

Tijdens het vooronderzoek is gebleken dat er bij de Rijksoverheid veel discussie is over de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de registratie van de arbeidsbeperkten. Dit zorgt voor veel onduidelijkheid over wat wel en niet mag worden geregistreerd. In deze paragraaf is als eerste beschreven wat de aanleiding van de Wet Bescherming Persoonsgegevens is geweest. Daarna zijn de relevante uitgangspunten van de wetgeving die belangrijk zijn voor dit onderzoek toegelicht.

3.2.1 De aanleiding tot de Wet Bescherming Persoonsgegevens

De **Databeschermingsrichtlijn** van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie is de Europese richtlijn die de regelingen rondom het verwerken van persoonsgebonden gegevens in de Europese Unie (EU) hanteert. De richtlijn kwam tot stand op 24 oktober 1995 door de gezamenlijke ondertekening door de voorzitters van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie en werd gepubliceerd op 23 november 1995. Het is een belangrijk deel van de EU-wetgeving over privacy en mensenrechten. De officiële titel van de richtlijn is: '*Richtlijn 95/46/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van gegevens*' (Wet bescherming persoonsgegevens, 2000; Steenkamp, 2016).

Europese richtlijnen bevatten doelstellingen waar alle lidstaten van de EU aan moeten voldoen. De lidstaten mogen zelf bepalen hoe ze de richtlijn uitwerken binnen hun eigen wetgeving. Hoe het beoogde resultaat moet zijn, dat staat vast in de richtlijn. Tijdens het uitwerken van de richtlijn kan er rekening worden gehouden met de specifieke situatie het eigen land. De richtlijnen zijn niet direct toepasbaar, omdat ze eerst vertaald moeten worden in een nationale wetgeving. De richtlijnen zijn bedoeld om de brug te slaan tussen enerzijds de Europese wetgeving en anderzijds nationale systemen en tradities. Hiermee streeft de EU naar algemeen beleid. De richtlijnen die de EU opstelt moeten worden vertaald naar de Nederlandse wetgeving. Dit wordt de 'implementatie' van de Europese regels genoemd. Tijdens de implementatie worden de Nederlandse wetten aangepast om ervoor te zorgen dat die voldoen aan de Europese regels. De privacywetgeving van

elke lidstaat in de EU is de nationale implementatie van de Europese privacyrichtlijn uit 1995. In Nederland is de nationale implementatie en uitvoering van de richtlijn de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP). De WBP is op 6 juli 2000 in Nederland in werking getreden (Wet Bescherming Persoonsgegevens, 2000; PDC, 2016).

3.2.2 Wet Bescherming Persoonsgegevens

De WBP heeft als doel de privacy van burgers te beschermen. In de WBP staat wat allemaal wel en niet mag met de persoonsgegevens en wat de rechten zijn als de gegevens toch worden gebruikt. Ook heeft iedere burger recht op verzet tegen het gebruik van de persoonsgegevens. Verder heeft iedere burger recht op informatie en inzage in zijn of haar eigen gegevens. Volgens de WBP zijn persoonsgegevens alle gegevens die herleidbaar zijn naar een persoon. Dit zijn in ieder geval: naam, geboortedatum, adres, burgerlijke staat en BSN. (Wet bescherming persoonsgegevens, 2000; Gemeente Stichtse Vecht, 2014; De Rijksoverheid, 2016). Het verwerken van persoonsgegevens valt onder alle mogelijk denkbare handelingen. Onder verwerking van persoonsgegevens geeft WBP de volgende definitie (art. 1 lid b WBP):

‘Elke handeling of elk geheel van handelingen met betrekking tot personeelsgegevens, waaronder in ieder geval het verzamelen, vastleggen, ordenen, bewaren, bijwerken, wijzigen, opvragen, raadplegen, gebruiken, verstrekken door middel van doorzending, verspreiding of enige andere vorm van terbeschikkingstelling, samenbrengen, met elkaar in verband brengen, alsmede het afschermen, uitwisselen of vernietigen van gegevens.’

Toelichting: In dit onderzoek en document wordt de definitie verwerking persoonsgegevens gehanteerd en wordt de term ‘verwerking’ voor iedere hierboven benoemde vorm gebruikt. De WBP is van toepassing op het geheel of gedeeltelijk geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens. Bij elke handeling van persoonsgegevens in een bestand dat is opgenomen in een (computer)systeem is sprake van gegevensverwerking. Handmatige verwerkingen van persoonsgegevens kunnen ook onder de WBP vallen. Denk hier bijvoorbeeld aan een verzameling van persoonsdossiers, al dan niet digitaal in een bestand op de computer of in een systeem (Wet bescherming persoonsgegevens, 2000; Gemeente Stichtse Vecht, 2014).

3.2.3 Verplichtingen verantwoordelijke bij verwerking van persoonsgegevens

In de WBP zijn de verplichte normen opgesteld waar de verantwoordelijke van de verwerking van de persoonsgegevens altijd aan moet voldoen. Deze normen worden hieronder kort samengevat:

1. De gegevensverwerking moet rechtmatig en zorgvuldig plaatsvinden (art. 8 WBP);
2. De gegevensverzameling mag alleen plaatsvinden voor welbepaalde, uitdrukkelijke omschreven en gerechtvaardigde doeleinden (art. 7 WBP);
3. Er moet een zogenaamde “verwerkingsgrond” zijn voor de verwerking van persoonsgegevens (art. 8 WBP);
4. De persoonsgegevens mogen niet verder op een wijze worden verwerkt dan waar ze voor bedoeld zijn (art. 9 WBP);
5. De gegevensverwerking mag alleen plaatsvinden voor zover zij, gelet op de doeleinden waarvoor zij worden verzameld of vervolgens worden verwerkt, ter zake dienend zijn en niet bovenmatig zijn. De verantwoordelijke mag niet meer gegevens verzamelen dan nodig is. En de verantwoordelijke treft nodige maatregelen zodat persoonsgegevens juist en nauwkeuring zijn (art. 11 WBP);
6. Persoonsgegevens mogen niet langer bewaard worden dan noodzakelijk is in een vorm dat het mogelijk maakt betrokkende te identificeren (art. 10 WBP).

Toelichting: Samengevat komt het erop neer dat een verwerker van de persoonsgegevens doelgericht en op zorgvuldige wijze te werk moet gaan. Er mogen niet meer gegevens worden verzameld dan noodzakelijk. Ook mogen de gegevens niet worden gebruikt voor andere doelen dan waarvoor ze zijn verzameld.

3.2.4 Verwerkingsgrond

Het is essentieel voor de rechtmatige verzameling van persoonsgegevens dat er een “verwerkingsgrond” is. Zonder verwerkingsgrond kan er dus niet op rechtmatige wijze verwerking van persoonsgegevens plaatsvinden. De WBP geeft in artikel 8 de wettelijke grondslag voor een verwerkingsgrond. In artikel 8 staat dat persoonsgegevens slechts mogen worden verwerkt indien:

1. de betrokkene voor de verwerking ondubbelzinnige toestemming heeft verleend;
2. de gegevensverwerking noodzakelijk is voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is, of voor het nemen van precontractuele maatregelen naar aanleiding van een verzoek van betrokkene en die noodzakelijk zijn voor het sluiten van een overeenkomst;
3. de gegevensverwerking noodzakelijk is om een wettelijke verplichting na te komen waaraan de verantwoordelijke onderworpen is;
4. de gegevensverwerking noodzakelijk is ter vrijwaring van een vitaal belang van de betrokkene;
5. de gegevensverwerking noodzakelijk is voor de goede vervulling van een publiekrechtelijke taak door het desbetreffende bestuursorgaan dan wel het bestuursorgaan waaraan de gegevens worden verstrekt, of;
6. de gegevens noodzakelijk is voor de behartiging van het gerechtvaardigde belang van de verantwoordelijke of van een derde aan wie de gegevens worden verstrekt, tenzij het belang of de fundamentele rechten en vrijheden van de betrokkene, in het bijzonder het recht op bescherming van de persoonlijke levenssfeer, prevaleert.

Toelichting: Op basis van deze opsomming van de verwerkingsgronden uit artikel 8 WBP wordt het duidelijk dat het doel van de gegevensverwerking nauw samenhangt met de verwerkingsgrond. De Rijksoverheid is verantwoordelijk voor uitvoering van de Participatiewet richting werkgevers en burgers. Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat er door werkgevers verantwoording wordt afgelegd. Dit betekent dat door de werkgevers een registratie moet worden bijgehouden. Tevens is de Rijksoverheid verantwoordelijk voor de naleving van de WBP. En zal deze wet moeten respecteren en controleren. Daarnaast is de Rijksoverheid ook werkgever en daarom zullen alle ministeries en departementen vanuit die hoedanigheid moeten voldoen aan de Participatiewet. Om dit te kunnen verantwoorden is gegevensverwerking van alle medewerkers nodig. Uitgangspunt is dat de ministeries de gegevens zorgvuldig verwerken om verantwoording af te leggen over de Participatiewet en zich gelijktijdig houden aan de regels van de WBP. Een goed en verantwoord proces is hierdoor noodzakelijk. Hierin moeten de wettelijke verplichtingen en de publiekrechtelijke taak van de verantwoordelijke worden vastgelegd en daarin moeten de bepalingen zijn vastgelegd over de verwerkingsgrondslagen of stappen voor de uitwisseling van persoonsgegevens door de verantwoordelijken. Tevens moet bij registratie en gegevensverwerking altijd worden getoetst of er een verwerkingsgrond aanwezig is (Gemeente Stichtse Vecht, 2014; Gemeente Bronckhorst, 2015).

3.2.5 Bijzondere persoonsgegevens

Artikel 16 van WBP geeft toelichting over de “bijzondere persoonsgegevens” en geeft daarvoor aparte, strengere regels. Artikel 16 luidt als volgt: *‘De verwerking van persoonsgegevens betreffende iemands godsdienst of levensovertuiging, ras, politieke gezindheid, gezondheid, seksuele leven, alsmede persoonsgegevens betreffende het lidmaatschap van een vakvereniging is verboden behoudens het bepaalde in deze paragraaf. Hetzelfde geldt voor strafrechtelijke persoonsgegevens en persoonsgegevens over onrechtmatig of hinderlijk gedrag in verband met een opgelegd verbod naar aanleiding van gedrag.’*

Toelichting: “Bijzondere persoonsgegevens” zijn gegevens over levensovertuiging of godsdienst, politieke gezindheid, lidmaatschap vakbond, ras, seksuele leven, gezondheid, strafrechtelijke gegevens en BSN. Het verwerken van deze “bijzondere persoonsgegevens” zijn in beginsel verboden en mogen niet aan derden worden verstrekt zonder toestemming van de betrokkene.

3.2.6 Medische persoonsgegevens

In artikel 21 lid 1 van de WBP staat dat het verwerken van een beperkt aantal noodzakelijke medische persoonsgegevens mag. Verder moet de betrokkene uitdrukkelijk toestemming verlenen voordat de medische gegevens verstrekt mogen worden aan een ander (WBP, art. 21 lid 1a). Werkgevers kunnen die gegevens verwerken ten behoeve van werkzaamheden van de medewerker als dit noodzakelijk is voor:

1. een goede uitvoering van wettelijke voorschriften, pensioensregelingen en collectieve arbeidsovereenkomsten die voorzien in aanspraken die afhankelijk zijn van de gezondheidstoestand van de betrokkene, of;
2. de re-integratie of begeleiding van werknemers of uitkeringsgerechtigden in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid (WBP, art. 21 lid 1f).

Toelichting: Het verwerken van medische gegevens mag als het gaat om een noodzakelijk belang bij de ondersteuning en begeleiding. Daar waar sprake is van een beroepsgeheim dient de werkgever op basis van de wet een eigen afweging te maken of (medische) gegevens kunnen worden verstrekt. Hiervoor is wel toestemming van de betrokken noodzakelijk. Voor dit onderzoek is het belangrijk dat het verkrijgen en verwerken van medische gegevens mag als er toestemming door de betrokkene is gegeven.

3.2.7 Wet meldplicht datalekken

Het College Bescherming Persoonsgegevens (CPB) houdt toezicht op de naleving van de normen en regels van de WBP. De WBP heeft betrekking op al het gebruik van persoonsgegevens door de overheid, van het verzamelen tot en met het vernietigen. De taken en bevoegdheden van het CBP zijn vastgelegd in de WBP. Voordat de verwerking van persoonsgegevens begint, moet de verantwoordelijke dit melden bij het CBP (WBP, art. 27). Hij doet dit via het WBP-meldingsprogramma en het WBP-meldingsformulier. Op het WBP-meldingsformulier moet onder meer worden vermeld (WBP, art. 28 lid 1):

1. de naam en het adres van de verantwoordelijke;
2. het doel van de verwerking;
3. van welke categorie personen de gegevens verwerkt gaan worden;
4. aan wie de gegevens worden verstrekt;
5. een beschrijving van de voorgenomen maatregelen om de persoonsgegevens te beveiligen.

Binnen de Rijksoverheid wordt gewerkt met de zogenaamde Functionaris Gegevens Bescherming en heeft hiervoor een specifieke procedure. Elk ministerie heeft zijn eigen regeling persoonsgegevens. Rijksorganisaties hebben zelf de mogelijkheid om een interne toezichthouder aan te wijzen op de verwerking van persoonsgegevens (Autoriteit Persoonsgegevens, 2016).

Sinds 1 januari 2016 geldt de meldplicht datalekken. Vanaf dat moment heet het CBP de 'Autoriteit persoonsgegevens' en mogen zij voor een overtreding van vrijwel alle verplichtingen uit de WBP boetes uitdelen. De meldplicht houdt in dat organisaties (zowel bedrijven als overheden) direct een melding moeten doen bij de Autoriteit Persoonsgegevens van het CBP zodra zij een ernstig 'datalek' hebben. Wanneer het CBP constateert dat een organisatie onzorgvuldig met de persoonsgegevens is omgegaan, kan het sancties opleggen. Als een overtreding niet opzettelijk of niet door ernstig verwijtbare nalatigheid is begaan, geeft de Autoriteit Persoonsgegevens eerst nog een 'bindende aanwijzing' voordat ze een boete oplegt. Een dergelijke boete kan oplopen tot maximaal € 810.000 of, indien dat geen passende bestraffing is, zelf tien procent van de jaaromzet (Jansen, 2015; Wet meldplicht datalekken, 2015; Autoriteit Persoonsgegevens, 2016).

Hoofdstuk 4: Beleidskader

In dit hoofdstuk is het beleidsmatig kader voor de banenafspraken voor de mensen met een arbeidsbeperking toegelicht. Aan welke wettelijke kaders moet de regering zich houden en hoe is dat vertaald naar een beleidskader binnen de regering? Vervolgens is de Memorie van Toelichting beschreven waarin de afspraken met de Rijksoverheid met betrekking tot de WBP en de Wet Banenafpraak staan beschreven. In dit hoofdstuk is dit verder toegelicht.

4.1 Wat betekent de Participatiewet voor de regering?

‘Werken met arbeidsbeperkten bij de regering.’ In de Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten staan de wettelijke afspraken beschreven. In deze paragraaf is toegelicht hoe die afspraken zijn vertaald naar beleidsafspraken bij de Rijksoverheid.

4.1.1 Wettelijke kaders

De afspraken van de Participatiewet zijn omgezet in een beleidskader voor de bedrijfsvoering van het Rijk. In het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en de sociale partners een afspraak gemaakt over het aan de slag gaan van mensen met een arbeidsbeperking. Op basis van het Sociaal Akkoord kwamen de Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten tot stand. Voor mensen behorende tot deze doelgroep moeten in totaal **125.000** extra banen bij werkgevers worden gecreëerd. Daarbij telt een baan mee als het gaat om een baan van minimaal **25,5 uur per week**. De overheid stelt zich garant voor **25.000** van de 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking die moeten worden gerealiseerd tot het jaar 2023 (Team Inclusief, 2015).

4.1.2 Beleidskader

De minister van BZK heeft in een brief aan het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) de aantallen gesplitst en toebedeeld aan de overheidssectoren. De personele omvang van de sectoren was leidend in het verdelen van de aantallen.

Voor alle Rijksdiensten betekent de afspraak dat er **3.340** van de 25.000 extra overheidsbanen worden gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking. Vervolgens zijn de 3.340 banen aan de ministeries toebedeeld door de Secretarissen-Generaal Overleg (SGO) en de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP). Ook was hiervoor de personele omvang leidend. Deze verdeling was gemaakt over de jaren 2015 tot 2024.

Het ICOP en SGO hebben berekend hoeveel extra banen ieder ministerie moet creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Om de 3.340 banen tot 2024 gelijkmatig te kunnen verdelen, is er gebruik gemaakt van een formule. Die formule wordt hierna toegelicht. De banen zijn toebedeeld aan volgende ministeries:

- Ministerie van Algemene Zaken (AZ);
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK);
- Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa);
- Ministerie van Economische Zaken (EZ);
- Ministerie van Financiën (FIN);
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM);
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW);
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW);
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ);
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS);
- En de Hoge Colleges van Staat (HCvS) (Team Inclusief, 2015).

4.1.3 De rekenkundige formule

In onderstaande rekenkundige formule is een gelijkmatige verdeling van de banen over alle rijksdiensten aangegeven. Deze is weergegeven in tabel 3 en laat zich als volgt verklaren.

- Eind 2013 hadden de ministeries en de Hoge Colleges van Staat in totaal **108.834 FTE** in dienst.
- Volgens is er per ministerie berekend wat het percentage medewerkers is ten opzichte van het totale personeelsbestand bij het Rijk. Als voorbeeld wordt dit voor het ministerie van Algemene zaken uitgerekend: aantal FTE Algemene Zaken = 358. Formule: $358 / 108.834 * 100 = 0,33\%$.
- Deze percentages zijn vervolgens gebruikt om per jaar het aantal extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking toe te delen aan de ministeries, dus het aantal afgesproken banen die moeten worden gecreëerd. Voor **2015** was er afgesproken dat er **401** banen binnen het Rijk moesten worden gecreëerd. Eén baan is in dit kader gelijk aan **25,5 uur per week**.
- Daarom moet bijvoorbeeld het ministerie van Algemene Zaken in 2015 het volgende aantal banen creëren voor de doelgroep: $0,33\% * 401 = 1,32 \text{ baan}$ | $1,32 * 25,5 \text{ uur} = 34 \text{ uur}$.
- Dit kan men vervolgens terugvinden in tabel 4.1.3.
- Tenslotte worden alle ministeries en Hoge Colleges van Staat bij elkaar opgeteld.
- In tabel 4.1.4 op de volgende bladzijde wordt dit totaal aantal banen over 10 jaar bij elkaar opgeteld (**cumulatief**) tot het totaal aantal van 3.340 is bereikt (Team Inclusief, 2015).

	Personeel 2013 in FTE's	% totaal Rijk	2015	
Aantal afgesproken banen			401	
Aantal in:			banen	uren
Algemene Zaken	358	0,33%	1,3	34
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	6.222	5,72%	22,9	585
Buitenlandse Zaken	2.666	2,45%	9,8	250
Economische Zaken	8.803	8,09%	32,4	827
Financiën	30.358	27,89%	111,9	2.852
Infrastructuur en Milieu	12.172	11,18%	44,8	1.144
Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	3.838	3,53%	14,1	361
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2.186	2,01%	8,1	205
Veiligheid en Justitie	36.540	33,57%	134,6	3.433
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	4.056	3,73%	14,9	381
Hoge Colleges van Staat	1.635	1,50%	6,02	154
Totaal	108.834	100,00%	401	10.226
Totaal aantal banen 10 jaar cumulatief			401	10.226

Tabel 4.1.3: Rekenkundige formule voor de gelijkmatige verdeling van banen

4.1.4 Banenafspraken in cijfers

In het overzicht in tabel 4.1.4 volgt het banenoverzicht tot en met 2023 dat binnen het Rijk moet worden gecreëerd. Zoals eerder vermeld is afgesproken dat tussen 2015 en 2024 ieder jaar een bepaald aantal banen moet worden gerealiseerd. Uit tabel 4.1.4 kan het volgende worden opgemaakt:

- In de bovenste rij staat per jaar het aantal afgesproken banen vermeld. Opmerkelijk hierin is dat het aantal banen in 2016 en 2017 stijgt en het aantal banen vanaf 2018 gelijk blijft (334).
- Het ministerie van Veiligheid en Justitie en het ministerie van Financiën moeten de meeste banen creëren. Dat komt omdat zij ook de meeste FTE's in dienst hebben.
- Het ministerie van Algemene zaken en het Hoge Colleges van Staat hoeven de minste banen per jaar te creëren. Dit komt omdat zij respectievelijk maar 358 FTE's en 1.635 FTE's in dienst hebben.
- In bijlage IV is een totaaloverzicht weergegeven met de omgerekende uren per ministerie.

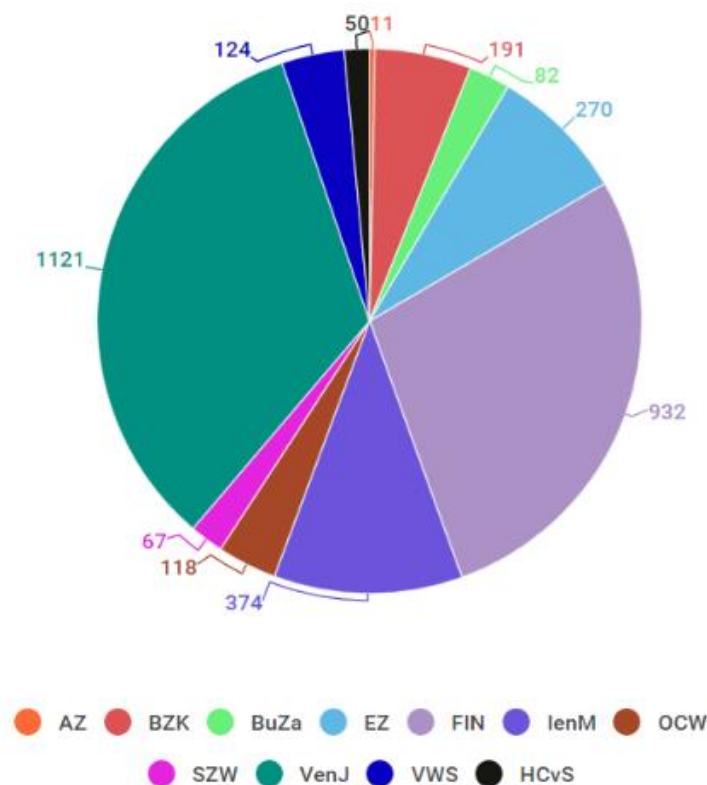
Jaar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal in	banen	banen	banen	banen	banen	banen	banen	banen	banen
Aantal afgesproken banen	401	467	468	334	334	334	334	334	334
Algemene Zaken	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	23	27	27	19	19	19	19	19	19
Buitenlandse Zaken	10	11	11	8	8	8	8	8	8
Economische Zaken	32	38	38	27	27	27	27	27	27
Financiën	112	130	131	93	93	93	93	93	93
Infrastructuur en Milieu	45	52	52	37	37	37	37	37	37
Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	14	16	17	12	12	12	12	12	12
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	8	9	9	7	7	7	7	7	7
Veiligheid en Justitie	135	157	157	112	112	112	112	112	112
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	15	17	17	12	12	12	12	12	12
Hoge Colleges van Staat	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Totaal opgeteld	401	467	468	334	334	334	334	334	334
Totaal aantal banen 10 jaar cumulatief	401	868	1.336	1.670	2.004	2.338	2.672	3.006	3.340

Tabel 4.1.4: Totaaloverzicht van de gelijkmatige verdeling van banen per onderdeel over de jaren 2015 tot 2024

4.1.5 Banenoverzicht voor het Rijk

In tabel 4.1.4 staan de banen die in totaal gecreëerd moeten worden tot en met het jaar 2023. Per ministerie van het Rijk zijn alle gecreëerde banen per jaar bij elkaar opgeteld en dit levert het volgende overzicht op:

Ministerie	AZ	BZK	BuZa	EZ	FIN	IenM	OCW	SZW	VenJ	VWS	HCvS	Totaal
Aantal	11	191	82	270	932	374	118	67	1.121	124	50	3.340



Figuur 4.1.5: Overzicht van het aantal te creëren banen per onderdeel in de jaren 2015 tot 2014.

Uit dit overzicht kan het volgende worden afgeleid:

- In 2023 heeft het Rijk (als alle ministeries de banenafspraken kunnen realiseren) het afgesproken aantal 3.340 gehaald;
- Ongeveer één derde van de afgesproken banenafspraken bij het Rijk (3.340) moet worden gecreëerd bij het ministerie van Veiligheid en Justitie, te weten 1.121 banen;
- Bij het ministerie van Financiën moeten ruim 900 banen worden gecreëerd. Samen met het ministerie van Veiligheid en Justitie zorgen zij voor meer dan 2.000 banen;
- Bij het ministerie Algemene Zaken hoeven maar elf banen te worden gecreëerd en bij Hoge Colleges van Staat slechts 50;
- Ook bij het Ministerie Buitenlandse Zaken en bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid blijft het aan te creëren banen onder de honderd, respectievelijk 82 en 67;
- De verschillen in de aantallen worden veroorzaakt door het aantal FTE's dat een ministerie in dienst heeft;
- Uit het lijndiagram in Bijlage V kan worden geconcludeerd dat in de eerste jaren meer banen moeten worden gecreëerd dan in de jaren die daarop volgen;
- Vanaf 2018 wordt de toename lineair en dat is ook te zien in het lijndiagram. Ieder jaar komen er 334 banen bij.

4.2 Memorie van Toelichting van de Wet Banenafpraak

In de Memorie van Toelichting (MvT) op de wet banenafpraak staat dat het mogelijk is om te werken met Burgerservicenummers. In de [Wet quotum arbeidsbeperkten](#) in [Artikel 38d Registratie arbeidsbeperkten](#) staat het volgende:

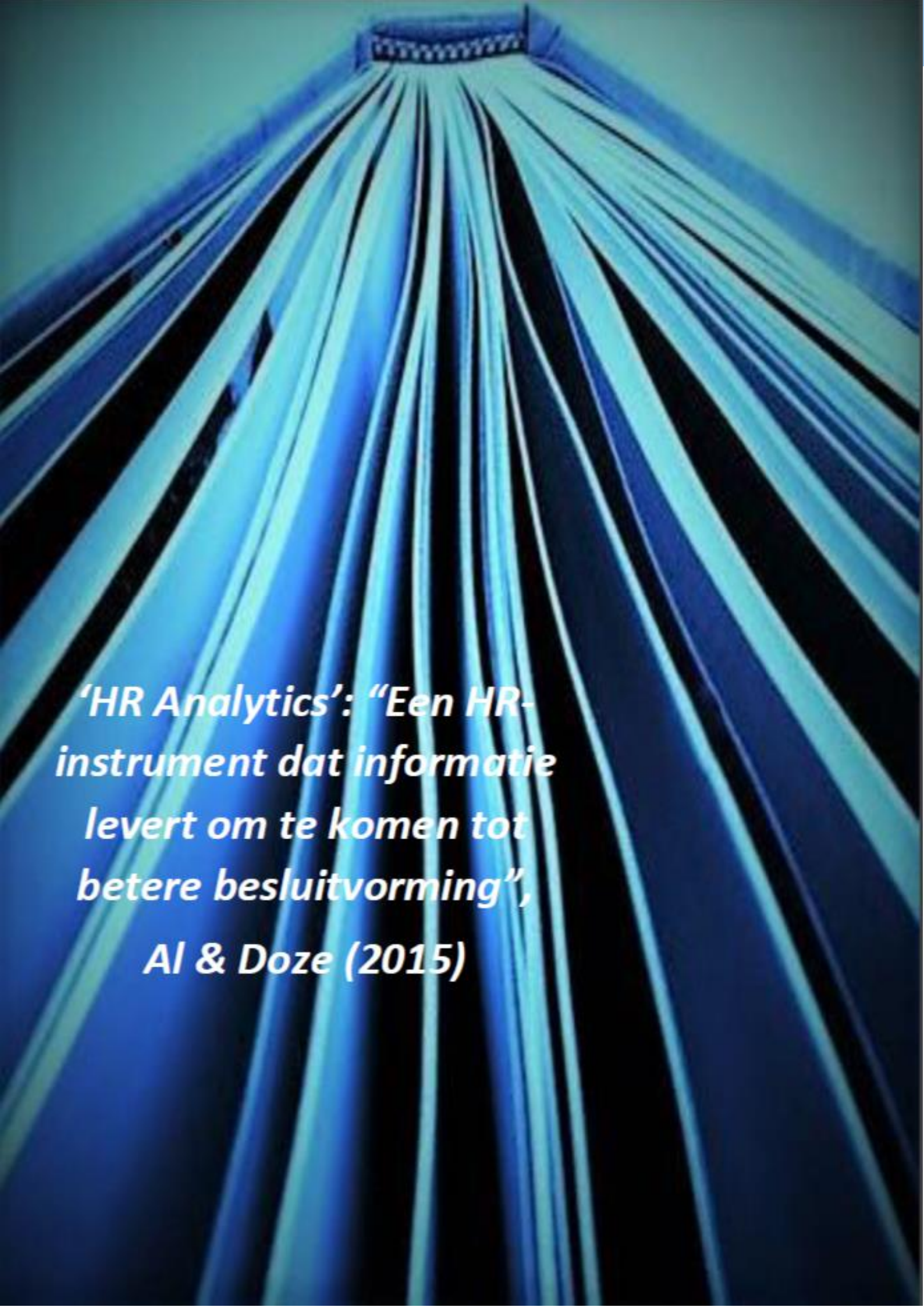
- 1. Het UWV draagt zorg voor de inrichting en de adequate werking van de registratie van arbeidsbeperkten en is de verantwoordelijke in de zin van de Wet bescherming persoonsgegevens met betrekking tot de verwerking van gegevens, waaronder persoonsgegevens als bedoeld in de Wet bescherming persoonsgegevens, ten behoeve van deze registratie.*
- 7. Het UWV is bevoegd op verzoek van de werkgever aan deze mee te delen of de door de werkgever aangeduide werknemer of de persoon die in zijn dienst arbeid zou kunnen gaan verrichten, op basis van het Burgerservicenummer, is opgenomen in de registratie, bedoeld in het eerste lid.*

Uit de MvT blijkt dat het doelgroepregister is opgebouwd op basis van Burgerservicenummers. Het UWV registreert de mensen die onder de doelgroep vallen op Burgerservicenummer (BSN) in een landelijk doelgroepregister. Opname in dit register houdt in dat iemand onder de doelgroep voor de baanafpraak/quotum valt. Dit heeft als voordeel dat aan werkgevers op voorhand kenbaar gemaakt kan worden of mensen meetellen voor de baanafpraak/quotum.

Naast de hierboven genoemde bepalingen is het in het kader van de WBP belangrijk dat persoonsgegevens slechts verwerkt mogen worden voor zover zij gelet op de doeleinden waarvoor zij worden verzameld of worden verwerkt, toereikend, ter zake dienend en niet bovenmatig zijn (vereiste van dataminimalisatie). Bij de invulling van het doelgroepregister en de gegevensverstrekking is gekozen voor de minst ingrijpende wijze waarop zekerheid kan worden geboden dat een persoon tot de doelgroep behoort. Het register zal een aantal gegevens gaan bevatten, zoals BSN, naam, geboortedatum, uitkeringsachtergrond, geldigheidsduur van de registratie. Het register zal echter geen gegevens bevatten omtrent de reden waarom een persoon tot de doelgroep behoort, zoals bijvoorbeeld medische of sociale gegevens. Alleen het gegeven dat een persoon tot de doelgroep behoort inclusief de geldigheidsduur mag aan een werkgever worden verstrekt. Overige gegevens zijn niet noodzakelijk voor een werkgever om te bepalen of een (kandidaat) werknemer kan meetellen voor de baangarantie en het quotum.

In de MvT staat wat de mogelijkheden zijn over het gebruik van de Burgerservicenummers. Op basis hiervan kan worden vastgesteld dat volgens de MvT de registratie een aantal gegevens mag bevatten, waaronder Burgerservicenummers. Het landelijke doelgroepregister is opgebouwd op basis van een registratie van Burgerservicenummers van de mensen die onder de doelgroep vallen. Hiermee wordt in de MvT geattendeerd dat werkgevers van de overheid alle medewerkers mogen controleren op hun Burgerservicenummer. Maar het juridisch kader over de WBP laat zien dat Burgerservicenummers niet zomaar geregistreerd mogen worden. Dit mag alleen ten behoeve van de salarisuitbetaling of als dit een wettelijke verplichting is. Een volledige beschrijving is terug te lezen in het juridisch kader van de WBP in hoofdstuk 3.

Volgens de MvT mogen de Burgerservicenummers wel worden gebruikt, maar de WBP zegt van niet. Dit spreekt elkaar tegen met als gevolg dat er binnen de Rijksoverheid onduidelijkheid is ontstaan over de registratie van arbeidsbeperkten door middel van Burgerservicenummers.



***‘HR Analytics’: “Een HR-
instrument dat informatie
levert om te komen tot
betere besluitvorming”,
Al & Doze (2015)***

Hoofdstuk 5: Theoretisch Kader

HR-analytics is een veelbesproken term op de werkvloer en in het HR-werkgebied. Bij de ministeries is deze term eveneens een veel besproken onderwerp. In dit hoofdstuk is de relevante theorie over HR-analytics in het kader van dit onderzoek beschreven en is de literatuur over dit onderwerp toegelicht. Dit hoofdstuk begint met de uitleg over wat een goede personeelsadministratie is. Hiervoor worden verschillende theorieën en literaturen gebruikt. Vervolgens is uitgelegd wat HR-Analytics inhoudt. Daarna is beschreven welke niveaus er met betrekking tot rapportages en analyses volgens de literatuur van HR-analytics zijn. Vervolgens zijn de processtappen van HR-analytics weergegeven en als laatste is de manier waarop dit kan worden geïmplementeerd beschreven. Dit wordt gedaan om te bezien welke bijdrage dit proces kan leveren bij de cyclus van de registratie van arbeidsbeperkten.

5.1 Personeelsadministratie en –informatiesystemen

Om inzicht te krijgen in het huidige personeelsbestand is het van essentieel belang dat de personeelsadministratie en het personeelsinformatiesysteem goed zijn bijgehouden. Volgens Schoemaker en Koopmans (2011) is het voor een werkgever een wettelijke verplichting om allerlei gegevens over zijn medewerkers op te slaan. Tegenwoordig is de administratie uitgebreid met allerlei kengetallen die worden gebruikt bij de planning, sturing en beheersing van instroom-, doorstroom- en uitstroom en de evaluatie daarvan. Vandaar dat men spreekt van een ontwikkeling van personeelsadministratiesysteem naar een personeelsinformatiesysteem.

Schoemaker en Koopmans (2011) stellen dat er een aantal haken en ogen aan personeelsinformatiesystemen zit. Ook dreigt het gevaar dat de informatie misbruikt kan worden. De WBP is speciaal ontworpen om dit misbruik tegen te gaan en daarmee is de registratie van personeelsgegevens van medewerkers en het bijhouden van personeelsdossiers aan strikte regels gebonden.

Naast het feit dat gegevens moeten worden opgeslagen vanwege een wettelijke verplichting, gebeurt dit ook vaak omdat er binnen organisaties behoefte is aan informatie bij het nemen van beleidsbeslissingen. Een personeelsinformatiesysteem maakt het voor werkgevers mogelijk om allerlei gegevens op te slaan, die nodig zijn voor personeelsmanagement. Het kan het personeelsmanagement helpen bij de bepaling van een goed instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid. Voor het nemen van dit soort beslissingen is informatie nodig om kengetallen om te zetten in cijfers. Die cijfers worden regelmatig vastgesteld, zodat de ontwikkelingen binnen een organisatie gekwantificeerd zichtbaar worden gemaakt. Bij voorkeur worden de kengetallen zichtbaar gemaakt over verschillende jaren (Schoemakers & Koopmans, 2011).

Volgens Schoemaker en Koopmans (2011) moeten de volgende kengetallen minimaal in een personeelsinformatiesysteem worden opgenomen:

- *Leeftijdsofbouw*: met dit kengetal krijgt de organisatie inzicht in mogelijke ontgroening of vergrijzing, uitgesplitst per afdeling, functiegroep, ect.;
- *Opleidingsniveau*: om de ontwikkeling van opleidingsgraad binnen een organisatie te kunnen volgen en om dit eventueel te kunnen aanvullen met andere vormen van opleidingen;
- *Ziekteverzuimpercentage*: voor het monitoren van het ziekteverzuim en de ontwikkeling daarvan wordt het ziekteverzuimpercentage opgenomen;
- *Gemiddeld (bruto)loon*: hiermee kan de ontwikkeling van het gemiddelde loon worden gevolgd;
- *Percentage contracten voor (on)bepaalde tijd*: hiermee ontstaat een beeld van de ontwikkeling van het aantal vaste en tijdelijke medewerkers;
- *Percentage gewerkte uren voor parttimers*: de organisatie houdt daarmee zicht op het aandeel dat de parttimers in het gewerkte aantal uren voor hun rekening nemen;

- *Instroom en uitstroom van personeel*: het aantal nieuwe of uittrekkende medewerkers worden hiermee inzichtelijk gemaakt
- *Personeelsbudget*: het budget waarmee bepaald wordt hoeveel arbeidsuren ingezet mogen worden. Een toets per budgetperiode kan inzicht geven in efficiency van de organisatie;
- *Arbeidsproductiviteit*: hiermee wordt de gemiddelde productiviteit per arbeidsuur aangegeven.

Loon- of salarisadministratie is een apart onderdeel binnen een personeelsinformatiesysteem. Deze gegevens zijn waardevol als informatiebron voor het beleid en daarnaast heeft de salarisadministratie een wettelijke basis. De werkgever is wettelijk verplicht om de inhouding en afdracht van belasting en premies te verzorgen. De belastingdienst schrijft de manier waarop de inhoudingsplicht moet worden nagekomen voor. Een van de onderdelen daarvan is de salarisadministratie (Schoemakers & Koopmans, 2011).

Elke werkgever heeft een inhoudingsplicht en dat betekent dat voor de werkgever:

- Een salarisadministratie moet bijhouden;
- Een aantal verplichtingen heeft bij het aannemen van personeel, zoals de identificatieplicht;
- De loonbelastingverklaring moet invullen en bewaren;
- De tijdstippen van inhouding en afdracht moet bijhouden.

Volgens Schoemakers & Koopmans (2011) moeten in de salarisadministratie allerlei gegevens worden opgeslagen. Alles wat nodig is om alle verschuldigde bedragen te kunnen uitrekenen en uitbetalen. Denk hierbij aan gegevens met betrekking tot salaris, toeslagen subsidies, uitrekeningen, werknemersverklaring, loonbelastingverklaring, loonafspraken, pensioenregelingen, verzekeringen, identificatiebewijs, ect. De werkgever moet de salarisadministratie in beginsel zeven jaar bewaren.

5.2 Analyse van het huidige personeelsbestand?

Volgens de literatuur van Kluijtmans (2010) zijn er meerdere mogelijkheden voor een beschrijvende analyse van het huidige personeelstand. Het bepalen van de beschikbaarheid van het personeel gebeurt op categoriaal niveau (per afdeling of groep) en zelden op individueel niveau. Bennison en Casson (1983) (geciteerd in Kluijtmans, 2010) hebben hier met name aandacht aan besteed. Deze literatuur laat zien dat op die manier inzicht kan worden gegeven in de huidige samenstelling van en dynamiek in het werknemersbestand. Het kan zaken in kaart brengen zoals de verdeling van werknemers naar functie en leeftijd, de relatie tussen leeftijd en verblijftijd in een functie, het opleidingsniveau naar leeftijd en diensttijd. Een dergelijke schets kan inzicht geven in het huidige werknemersbestand.

Elke analyse begint met het huidige personeelsbestand of de data die ter beschikking is. Hiervoor gebruikt men vaak een **PRIS: PersoneelsRegistratie- en InformatieSysteem**. Daarmee kan bijvoorbeeld de interne mobiliteit (doorstroom) en externe mobiliteit (uitstroom) worden geanalyseerd. In veel organisaties blijkt dat de mogelijkheid ontbreekt om voorgaande gegevens snel en eenvoudig te produceren. Met name het bewaren van historische gegevens is vaak een notoir zwak punt.

5.3 Toenemende trend van HR-analytics

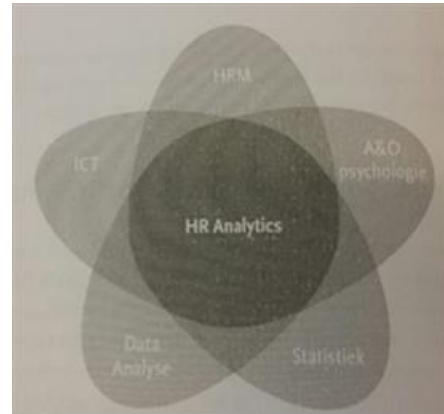
Toine Al en Irma Doze (2015) beschrijven in hun boek *'HR-Analytics: Waarde creëren met data gedreven HR-beleid'* dat de waarde van dit onderwerp enorm aan het toenemen is. Het item 'data-analyse' zelf heeft sinds het jaar 2000 een ontwikkeling doorgemaakt. Ook binnen het vak HR wordt dit als 'een nieuwe motor' van datagedreven besluitvorming gezien. Op basis van statistische analyses worden besluiten met betrekking tot het beleid genomen. Medio 2014 leverde de zoekterm op het item 'HR-analytics' bij Google 14,9 miljoen zoekresultaten op. Begin 2015 werd al 16,4 miljoen keer gezocht op het item. *"Google comes up with about 37.700.000 hits on 'HR"*

Analytics/Workforce analytics and talents analytics” (Paauwe, 2016). In Nederland krijgt het onderwerp de laatste jaren steeds meer aandacht en komt de vraag naar HR-analytics op gang. Inmiddels onderzoeken Nederlandse organisaties vaker de mogelijkheden van HR-analytics. Voorbeelden zijn Shell, ABN AMBO, Rabobank, Manpower Group, Capgemini, Achmea en ING. HR-analytics leeft ook binnen de Rijksoverheid. Binnen en tussen de ministeries worden bijeenkomsten en congressen georganiseerd, wordt samengewerkt en is een Leernetwerk opgezet om de HR en ICT Rijksambtenaren te verbinden (Al & Doze, 2015; DGOO, 2016).

5.4 Wat is HR-Analytics?

Volgens Al & Doze (2015) kan het volgende over HR-analytics worden gesteld: ‘Een organisatie wil zo veel mogelijk informatie hebben en die optimaal benutten om op basis van deze informatie betere beslissingen te nemen om plannen en doelstellingen te realiseren.’

HR-analytics combineert de kennis en technieken uit de verschillende vakgebieden personeelswetenschappen, arbeids- en organisatiepsychologie, bedrijfskunde, statistiek, data-analyse en informatica, etc. Voor veel organisaties is HR-analytics nog een innovatieve werkwijze. Bij HR-analytics kunnen allerlei gegevens, zoals marketinggegevens worden gekoppeld aan personeelsinformatie om waardevolle inzichten te geven.



Figuur 5.4: HR-analytics, combinatie van vakgebieden (Al & Doze, 2015)

HR-analytics wordt door Al & Doze (2015) omschreven als ‘het systematische en met behulp van datagedreven technieken, de ontwikkelingen binnen het gehele personeelsbestand van de organisatie te kwantificeren en te voorspellen voor toekomstige doeleinden’. Het doel is om zowel het individuele- als het collectieve gedrag en prestaties van zowel de medewerkers als de organisatie als geheel, te verbeteren. Met andere woorden ‘met behulp van data-analyse inzicht krijgen over de verbanden tussen de personeelsgegevens en de organisatiedoelstellingen om vervolgens de performance van de organisatie te verbeteren.’

Voor HR-analytics zal door de organisatie aandacht besteed moeten worden aan het opzetten en inrichten van een volwaardige functionaliteit. Daarvoor is het nodig om aan de competenties, expertise, hulpmiddelen en ICT-ondersteuning te werken. Daarvoor zullen de ambities voornamelijk moeten liggen bij het management en HR zelf. HR-analytics verandert de denk- en werkwijze van een organisatie. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een methodiek en een reeks tools en technieken. Die variëren van relatief eenvoudige tot en met de meest complexe technieken en tools. Het is nodig om processen en systemen te bouwen om snel bruikbare en betrouwbare resultaten te verkrijgen (Al & Doze, 2015).

5.5 Definities HR-analytics

Eén algemene definitie van HR-analytics is er niet. In deze paragraaf zijn verschillende definitief geformuleerd die beschreven zijn in de literatuur van Al & Doze (2015). Bassi (geciteerd in Al & Doze, 2015) spreekt van een ruime definitie die als volgt luidt: ‘*HR-analytics is een op cijfermatig bewijs gebaseerd benadering voor het nemen van betere beslissingen met betrekking tot de menskant van de organisatie, die gebruik maakt van uiteenlopende instrumenten en technieken, variërend van een eenvoudige rapportage over HR-metrics tot en met voorspellende modellen.*’

Met HR-metrics wordt bedoeld het in meetbare eenheden beschrijven van de personeelsgerelateerde kenmerken van de organisatie en het rapporteren van de status hiervan. Zoals eerder gezegd is de term HR-analytics op verschillende manieren gedefinieerd. Soms hanteren organisaties een eigen definitie en Achmea is zo'n organisatie die dat heeft gedaan. Hun definitie komt echter wel overeen met die van Mondore, Douthitt, & Carson (geciteerd in Al & Doze, 2015): *'Het kwantificeren en voorspellen van de business- of organisatie-impact van de investering in menselijk kapitaal. Kernbegrippen daarin zijn "voorspellen" en "impact".'*

De Nederlandse taal kent geen goed equivalent voor het Engelse woord analytics. In de dagelijkse volksmond gebruikt men vaak: analyse, analist(en) en analysegegevens. De term HR-analytics is van oorsprong ook een Engelse term. Hier is in het boek van Al & Doze (2015) de volgende vertaling aan gegeven:

'Het systematisch en met behulp van data gedreven technieken vertalen van ontwikkelingen binnen het menselijk kapitaal van de organisatie in gevolgen voor de toekomst, en het kwantificeren en voorspellen van de impact hiervan op de organisatieactiviteiten, met als doel het verbeteren van het individuele en het collectieve gedrag en de prestaties van de medewerkers en de prestaties van de organisatie als geheel.'

Opvallend is dat de drie definities HR-analytics zodanig omschrijven dat er met data/gegevens of cijfermatig wordt gekeken hoe voorspellingen kunnen worden gedaan, om op basis daarvan beslissingen te nemen om vervolgens de medewerkers en organisatie te laten groeien in de prestaties. Hierdoor is er dus een eenstemmige samenhang tussen de verschillende definities.

5.6 Rapportages en analyses

In de Verenigde Staten houdt een veel groter aantal organisaties zich bezig met HR-analytics dan in Europa. De wijze waarop de Amerikaanse organisaties dat doen, heeft Bersin geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie is een model ontworpen, te weten: **'Talent Analytics Maturity Model'**. In dit model komen vier niveaus naar voren, waarmee organisaties zichzelf kunnen vergelijken om inzicht te krijgen over de manier waarop zij data gebruiken. Dit model geeft een organisatie inzicht over waar zij staat met betrekking tot HR-analytics. In figuur 5.6 staat het HR-analytics volwassenheidsmodel van Bersin (geciteerd in Al & Doze, 2015).

Dit model wordt ook wel het **'volwassenheidsmodel'** genoemd. Met behulp van dit model kan worden afgeleid waar de organisatie zich momenteel bevindt in de ontwikkelfase met betrekking tot HR-analytics. De meeste Nederlandse organisaties die zich met HR-analytics bezighouden, bevinden zich momenteel op niveau 1 van het schema, een kleiner aantal bevindt zich op niveau 2 en 3 en slechts een heel klein deel bevindt zich op niveau 4.

HR analytics volwassenheidstabel van Bersin



Figuur 5.6: volwassenheidsmodel (Al & Doze, 2015)

Het model van Bersin (geciteerd in Al & Doze, 2015) onderscheidt vier niveaus. In die niveaus zijn verschillende soorten rapportages en analyses te onderscheiden. De rapportages en analyses zijn: Op **niveau 1** werken organisaties vooral met **operationele rapportages** voor HR en het management ten behoeve van onder meer de efficiency en kwaliteitsbezorging.

Op **niveau 2** gaat de organisatie al over op **geavanceerde rapportages**. Hiervoor worden bijvoorbeeld benchmarken opgesteld ten behoeve van de ondersteuning van de besluitvorming.

Organisaties die op **niveau 3** zitten, maken gebruik van **strategische analyses**. Hiervoor worden complexere en dynamische data-analyses en statistische instrumenten die aansluiten bij strategische processen.

Voorspellende analyses worden gemaakt op **niveau 4**. Dit is het laatste en hoogste niveau. Hiervoor worden voorspellende modellen ontwikkeld en er wordt een scenarioplanning opgesteld.

5.7 Volwassenheidsmodel in 4 stappen

In de vorige paragraaf is toegelicht welke verschillende rapportages en analyses er zijn binnen HR-analytics. Hiervoor is gebruik gemaakt van de vier niveaus van het volwassenheidsmodel. Tevens is aangegeven dat een organisatie kan groeien in dit model. Dit kan een organisatie stap voor stap opbouwen. Hiervoor kan een organisatie groeien tot een volwaardige 'HR-analyticsfunctionaliteit.' Het volwassenheidsmodel kan daarom dienen als een bruikbaar schema dat een richtlijn geeft om stapsgewijs hoger op te komen binnen de niveaus van het model.

Dit volwassenheidsmodel van Bersin (geciteerd in Al & Doze, 2015) onderscheidt vier niveaus (fases) van volwassenheid. Per niveau zal er worden toegelicht wat deze fase kenmerkt. Hiervoor zullen de processen en het gebruik systemen worden beschreven:

In de **eerste fase** ontwikkelt de organisatie een systematiek voor accurate en gestandaardiseerde rapportages. Hiermee wordt de actuele behoefte aan personeelsinformatie in de organisatie voorzien en kan HR op afroep ofwel reactief aan deze behoefte voorzien.

In de **tweede fase** neemt HR het initiatief en is in staat proactief te rapporteren. Er wordt hier gekeken naar trends, afwijkingen en benchmarks om vervolgens te zoeken naar mogelijkheden om processen te verbeteren. Dit kan uiteraard pas gedaan worden als de data beschikbaar en toegankelijk is. Het aantal interne klanten dat gaat vragen naar HR-informatie kan hiermee toenemen.

In de **derde fase** ondersteunt HR-analytics de strategische besluitvorming in de organisatie. Dit is de eerste fase die zich bezighoudt met het strategisch beleid. Met de beschikbare data worden statistische analyses uitgevoerd om patronen, correlaties, causale relaties/verbanden en nieuwe organisatieaspecten te ontdekken die normaal gesproken niet uit de managementrapportages naar voren komen. Hiermee kunnen de eerste modellen voor de organisatie worden ontwikkeld.

In de **laatste en vierde fase** worden voorspellende analyses, strategische planning en risicomanagement gerealiseerd. HR is dan vooral bezig met het ontwikkelen van gevalideerde en voorspellende modellen voor de betrokkenheid, prestatie, verloop, verzuim, vaardigheden, enzovoorts.

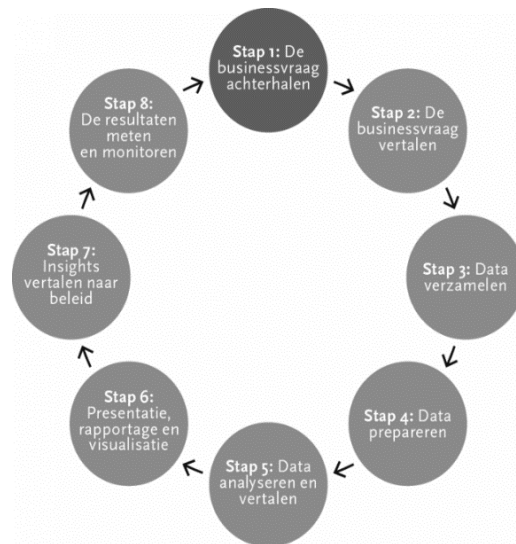
Dit volwassenheidsmodel van Bersin (geciteerd in Al & Doze, 2015) geeft inzicht in (arbeids)productiviteit, klanttevredenheid, kosten, rendement en omzet. Kortom, dit zijn allemaal resultaatgebieden waar het management vooral naar kijkt. De inzichten vanuit de HR-analytics zijn niet alleen strategisch, maar tevens voorspellend. De invloed van deze inzichten kan doorslaggevend zijn voor de strategische besluitvorming. In bijlage VIII is het totaaloverzicht van het volwassenheidsmodel te zien. In dit model wordt per fase toegelicht hoe de uitgebreide systemen en processen worden gekenmerkt. Daarnaast worden de belangrijke succesfactoren per fase beschreven. Het model is een eigen creatie geïnspireerd door Al & Doze (2015) p. 180 t/m 183.

Het volwassenheidsmodel is ook omgezet in een volwassenheidsschema in het boek van Al & Doze (2015). Het volwassenheidsschema is volledig opgenomen in bijlage IX. Het volwassenheidsschema bestaat uit vijf fases die lijden tot het optimale gebruik van HR –analytics. Uit het volwassenheidsschema kan worden afgeleid en welke fase de organisatie zich momenteel bevindt. Het schema kan ook lijndraad worden gebruikt om stapsgewijs HR-analytics te ontwikkelen in een organisatie. De ontwikkeling is verdeeld in vijf niveaus:

1. Organisatiefase;
2. Basisfase;
3. Groeifase;
4. Gevorderde fase;
5. Optimale fase.

5.8 De acht processtappen van de datagedreven HR-beleidscyclus

De acht processtappen van Al & Doze (2015) zijn een hulpmiddel om de data-analyse van HR-processen en instrumenten te verbeteren. Daarmee ontstaat de datagedreven HR-beleidscyclus. In figuur 5.8 staan deze stappen en in bijlage X staan deze stappen in het groot weergegeven. De acht processtappen voor een datagedreven HR-beleidscyclus staan weergegeven in een cirkel. Dat houdt in dat als alle stappen zijn doorlopen, de cyclus (processtappen) opnieuw kan worden gevolgd. De acht processtappen voor een datagedreven HR-beleidscyclus zijn hieronder uitgewerkt.



Figuur 5.8: De acht processtappen van de data-gedreven HR-beleidscyclus (Al & Doze, 2015)

Stap 1: De businessvraag formuleren:

De eerste stap is het achterhalen van de businessvraag. HR en de manager van de business of betreffende afdeling, moeten betrokken worden bij het opstellen van de businessvraag. Dit wordt besproken in onderling overleg met elkaar en het is van belang dat tijdens het overleg goed wordt doorgevraagd naar wat het probleem is. Als data-analist kan men aan de hand van gestructureerde vragen, de daadwerkelijke businessvraag achterhalen.

Stap 2: De business vraag vertalen naar een analytics-vraagstuk:

Bij deze stap is het de bedoeling dat de businessvraag wordt vertaald naar één of meerdere analytics-vraagstukken. Hiervoor kan er gebruik worden gemaakt van een analyseboom. In dit stadium kunnen eventueel mogelijke oorzaken en antwoorden worden geformuleerd.

Stap 3: Data verzamelen:

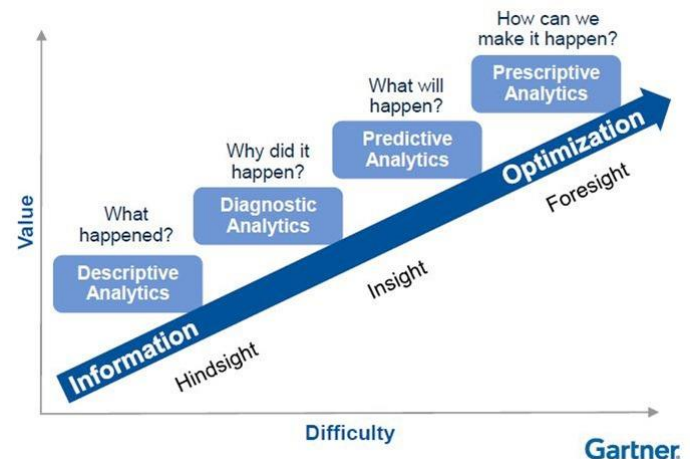
In de derde stap bepaalt men welke data nodig is voor het beantwoorden van de HR-analyticsvragen. Hiervoor moet worden beoordeeld en geïnventariseerd welke beschikbare (interne en externe) bronnen en data gebruikt zullen worden. Bij HR-analytics wordt vaak gewerkt 'van buiten naar binnen' de organisatie. Men begint hiervoor met zoeken naar algemene toegankelijke bronnen van buiten de organisatie. Vervolgens gaat men informatiebronnen en data dichterbij en ten slotte binnen de organisatie zoeken. Het combineren van zoveel mogelijk databronnen maakt het onderzoek interessant. Er moet wel rekening gehouden worden met de kwaliteit, consistentie en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Stap 4: Data prepareren:

De verzamelde data wordt tijdens deze stap schoongemaakt en verrijkt. Hiervoor zullen verschillende databestanden aan elkaar gekoppeld worden. Dit wordt gedaan zodat men analyses kan opstellen. Het is belangrijk dat de ingevoerde data voor de analyses op correcte wijze is ingevoerd en gecontroleerd. De historie van de data moet ook kloppen. Vanuit deze dataset zullen nieuwe variabelen worden afgeleid en berekend.

Stap 5: Data analyseren en vertalen in insights:

Op de geprepareerde data worden vervolgens bij deze stap analyses uitgevoerd. In deze fase kan de analyseboom uit stap 2 worden 'gereviewd'. Deze stap bestaat uit beschrijven, verklaren en voorspellen met behulp van data-analyse, statistiek en datamining. De verkregen en geprepareerde data wordt samengebracht en vertaald naar 'insights' (eindconclusies). Volgens Gartner Model (geciteerd in AI & Doze, 2015) zijn er vier stappen voor het analyseren van de data. Het Gartner model is weergegeven in figuur 5.8.5 en in bijlage XI. Hierin laat het model de stappen zien van descriptive, diagnostic, predictive en prescriptive analytics.



Figuur 5.8.5: Gartner Model (AI & Doze, 2015)

Stap 6: Presentatie, rapportage en visualisatie van de insights:

Tijdens deze stap worden de verkregen insights doeltreffend en overtuigend gevisualiseerd om dit vervolgens te rapporteren ten behoeve van het management en andere betrokkenen. De businessvraag wordt beantwoord met de uitkomsten van de analyses en rapportages. Belangrijk is dat er concreet antwoord wordt gegeven op de businessvraag en het gedetailleerd onderbouwd is met de resultaten. Om alle betrokkenen enthousiast te maken en draagvlak te creëren is deze stap onmisbaar.

Stap 7: Presentatie, rapportage en visualisatie van de insights:

Tijdens deze stap worden uit de insights de gewenste HR-interventies en het beleid afgeleid. Deze worden vervolgens doelgericht en systematisch geïmplementeerd, geborgd en uitgevoerd. Er wordt hiervoor een stapsgewijs plan opgezet om een feitelijke (gedrags)verandering mogelijk te maken. In dit plan staan alle activiteiten en instrumenten die moeten worden uitgevoerd om uiteindelijk het doel te kunnen realiseren. Hierdoor kan HR de businessvraag beantwoorden en draagt bij aan de organisatiedoelstellingen.

Stap 8: Bereikte resultaten meten en monitoren:

Om de effectiviteit en de voortgang van het aldus (in)gevoerde HR-beleid te meten, worden de bijbehorende interventies en aangepaste processen gecontroleerd. Deze worden uitgedrukt in ken- en stuurgetallen die zijn gemeten en gemonitord, bijvoorbeeld met behulp van een HR-scorecard. De belangrijkste getallen worden opgenomen in het standaard managementrapportage.

6. Methodologie



Hoofdstuk 6: Methodologie

In dit hoofdstuk is de manier waarop het onderzoek is opgezet aan de hand van verschillende aspecten toegelicht. Om de deelvragen zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksinstrumenten om de benodigde informatie en data te verzamelen. In dit hoofdstuk is toegelicht waarom hiervoor is gekozen.

6.1 Onderzoeksontwerp

De opdracht voor dit onderzoek bestaat uit twee delen, hiervoor is gebruik gemaakt van een kwantitatieve en een kwalitatieve methode. Bij het ontwerpen en het uitvoeren van een onderzoek dient gestreefd te worden naar een opbouw van het onderzoek dat bestaat uit onderzoeksmethoden. Dit geeft inzicht in het onderzoeksontwerp. Om te beginnen is dit onderzoek opgebouwd uit desk- en fieldresearch deelvragen. De deelvragen van deskresearch zijn opgesplitst en vertaald naar een juridisch-, beleids- en theoretisch kader.

Er is gestart met een juridisch onderzoek, waarin alle relevante wetten ten aanzien van de registratie arbeidsbeprekten aan de orde komen. Vervolgens is in het beleidskader onderzocht hoe de wetgeving is vertaald naar beleid bij de Rijksoverheid. Daarna is er een literatuuronderzoek gedaan, waarbij op zoek gegaan is naar wetenschappelijke en theoretische informatie. Hierin is de basis voor het onderzoek gelegd en zijn daarmee alle deskresearch en theoretische deelvragen beantwoord.

De deelvragen van de fieldresearch zijn opgesplitst en vertaald in kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Voor het kwantitatief onderzoek is door middel van verzameling van alle beschikbare data op centraal niveau, gekeken naar een breed scala aan gegevens binnen de gehele Rijksoverheid. Vervolgens is beoordeeld wat de relevantie daarvan is ten aanzien van de realisatie van de Participatiewet.

Voor het kwalitatief onderzoek zijn de factoren uit de deskresearch in individuele interviews met medewerkers die werkzaam zijn binnen verschillende Rijksorganisaties besproken. Het doel van deze interviews is het in kaart brengen van de ervaringen betrekking tot de registratie van medewerkers met een arbeidsbeperking. In de interviews zijn de verschillende onderwerpen van de deskresearch aan de orde gekomen. Tabel 6.1 geeft een overzicht weer van de onderzoeksmethoden. Het onderzoeksmodel is te bezichtigen in figuur 2.5 en in bijlage II.

Methoden	Gebaseerd op
Juridisch kader	De Participatiewet en de WBP
Beleidskader	Resultaten van juridisch kader vertaald naar beleid
Literatuuronderzoek	Onderzoek naar doelstellingen voor de registratie van de doelgroep
Dataonderzoek	Verzameling van alle gegevens die op centraal niveau bij Rijksoverheid bekend zijn
Individuele interviews	Resultaten van de hierboven onderzochte onderzoeksmethodes zijn input voor de interviews

Tabel 6.1: Schematische weergave onderzoeksmethode

6.2 De onderzoeksinstrumenten

Dit onderzoek is tot stand gekomen met behulp van de volgende onderzoeksmethoden. Deze zijn: het vooronderzoek, juridisch onderzoek, beleidsonderzoek, literatuuronderzoek, analyse van de data en interviews. De onderzoeksmethoden zijn verder toegelicht in deze paragraaf. Daarnaast is een uitleg gegeven over hoe de onderzoeksmethoden voor dit onderzoek zijn uitgevoerd.

6.2.1 Het vooronderzoek

Voor de probleemverkenning en de leidraad voor het onderzoek in het kader van het vooronderzoek is een semigestructureerd interview afgenomen. Daarnaast is op 8 maart 2016 een

bijeenkomst bijgewoond van de werkgroep “Inrichten stuurinformatie arbeidsbeperkten” (Oostermeijer, 2016b; (Oostermeijer, 2016c). Hieruit is de behoefte voortgekomen dat onderzoek moet worden gedaan naar de werking van het operationele registratieproces dat momenteel door de afzonderlijke Rijksorganisatieonderdelen zelf wordt uitgevoerd. Er is behoefte aan het in kaart brengen van de knelpunten en aan te brengen verbeteringen, zodat de data over de gerealiseerde banen volledig in P-Direkt kunnen worden opgenomen en het daardoor aggregaerbaar wordt. In de bijeenkomst van 8 maart 2016 is afgesproken dat de nodige informatie door middel van interviews wordt opgehaald bij de Rijksorganisaties. In de nota “Verbetervoorstellen registratie arbeidsbeperkten” (Oostermeijer, 2016a) staat dat dit onderzoek wordt uitgevoerd door de werkgroep en wordt ondersteund met de inzet van een stagiair op het gebied van data-analyse. Op basis van de verkregen resultaten uit dit onderzoek is bepaald welke verbeteringen nodig zijn voor de realisatie van het doel van dit onderzoek.

6.2.2 Juridisch onderzoek

Ter oriëntatie en voor het scheppen van een duidelijk beeld over het onderwerp, is een juridisch onderzoek verricht. Om alle vragen van de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is een juridisch kader essentieel. De uitkomsten van dit juridisch onderzoek geven antwoord op de eerste en tweede deelvraag van de deskresearch. Tijdens het juridisch onderzoek is een oriëntatie van het onderwerp verricht om een duidelijk beeld te scheppen over de relevante wetgeving. Het onderzoek bevat informatie over de interpretatie van de relevante wetgeving. In het juridisch onderzoek is een verkenning gedaan om meer inzicht te krijgen in de Participatiewet en de Wet Bescherming Persoonsgegevens. De bron en het uitgangspunt van het juridisch onderzoek is de wetgeving zelf. De aanleiding van de wetgevingen zijn als eerste beschreven. Daarna zijn de relevante uitgangspunten van de wetgeving toegelicht. Vervolgens beschrijft het juridisch kader de wettelijke belangen en onder welke voorwaarden er gewerkt moet worden.

6.2.3 Beleidsonderzoek

Om te verkennen hoe de Participatiewet is vertaald naar beleid en afspraken binnen de Rijksoverheid is een beleidsonderzoek verricht. De wettelijke kaders van de Banenafpraak van de Participatiewet zijn de wettelijke kaders waar de Rijksoverheid zich aan moet houden. In dit onderzoek is onderzocht hoe de vertaling van de te realiseren aantallen en de verdeling binnen het Rijk naar concrete afspraken binnen de Rijksorganisaties tot stand is gekomen. Dit onderzoek geeft antwoord op de derde deelvraag van de deskresearch. Aanvullend is onderzocht in de Memorie van Toelichting (MvT) hoe de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) zich vertaald heeft tot afspraken die betrekking tot de registratie van het doelgroepregister.

6.2.4 Het literatuuronderzoek

Om een beeld te krijgen van het onderzoeksthema, een betrouwbare en complete registratie van arbeidsbeperkten, is een literatuurverkenning gehouden. Het doel van het literatuuronderzoek is het schrijven van een overzicht van de beschikbare literatuur. Er is een verkenning gedaan om meer inzicht te krijgen in de theorieën van de onderzoeksonderwerpen, zoals de personeelsadministratie en -informatiesystemen, het analyseren van het personeelsbestand en de HR-analytics. Om een theoretische basis te verkrijgen, die kan dienen voor een literatuuronderzoek, is gebruik gemaakt van meerdere wetenschappelijke theorieën en bronnen. Omdat geen wetenschappelijke literatuur beschikbaar is over de registratie van arbeidsbeperkten, is de keuze gemaakt om bestaande relevante literatuur te gebruiken. Hiervoor is gezocht op de onderwerpen, zoals personeelsregistratie, personeelsadministratie, personeelsinformatiesysteem, HR-analytics, rapportages en analyses van personeelsgegevens en het proces van personeelsregistratie tot en met analytics.

Gekozen is om het volwassenheidsmodel van Bersin (geciteerd in Al & Doze, 2015) als uitgangspunt te nemen. Het volwassenheidschema van Al & Doze (2015) is een aanvulling daarop.

Het model van Bersin en schema van Al & Doze zijn heel recent en bevatten diverse elementen als registratie, data en gegevens en processen van rapportages en analyses. Daarnaast geeft het model en schema (zie bijlagen X en IX) een overzicht van de belangrijke factoren die van belang zijn om aan te tonen hoe een organisatie ervoor staat. Dit is relevant en te gebruiken als richtlijn om de Rijksorganisaties te toetsen. Dit is gedaan om te bezien welke bijdrage dit proces kan leveren rondom de cyclus van de registratie van arbeidsbeperkten. De bronnen van het literatuuronderzoek zijn te vinden in de literatuurlijst. In hoofdstuk 2 (Probleemformulering) en in hoofdstuk 5 (Theoretisch Kader) is de relevante literatuur uiteengezet. Dit vormt voor een belangrijk deel de basis van het onderzoek en het beantwoordt de vierde en vijfde deelvraag uit de deskresearch.

6.2.5 De analyse van de data

Om antwoord te geven op deelvraag 6 van de fieldresearch is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij de Rijksoverheid. De kwantitatieve methode is gebaseerd op een cijfermatig onderzoek over wat al bij de ministeries is gerealiseerd met betrekking tot arbeidsbeperkten. Er is gekozen voor een cijfermatig onderzoek om inzicht te verkrijgen over hoe de registratie van de banen voor arbeidsbeperkten Rijksbreed centraal geregeld kan worden. Hiervoor zijn alle beschikbare gegevens over wat binnen de gehele Rijksoverheid op centraal niveau beschikbaar is inzichtelijk gemaakt. Aan de hand van de resultaten van de gegevens kan worden aangetoond wat momenteel op centraal niveau bij de Rijksoverheid aanwezig is aan gegevens. Voor de analyse van de gegevens is gebruik gemaakt van Excel. Het geeft inzicht in de huidige situatie met betrekking tot welke gegevens zijn geanalyseerd.

6.2.6 De interviews

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen 7, 8, 9 en 10 van de fieldresearch zijn interviews afgenomen. In totaal zijn er 8 interviews afgenomen. De interviews waren semigestructureerd. Het interviewschema en de vragenlijst bestonden uit verschillende deelthema's met bijbehorende vragen (zie bijlage XII en bijlage XIX). Als uitgangspunten zijn het registratieproces, de WBP en HR-analytics genomen. De interviews hebben plaatsgevonden in een rustige omgeving. Bij elk uitgangspunt zijn in de interviews verschillende aspecten meegenomen. Tijdens het registratieproces is gevraagd naar ervaringen, knelpunten, wensen, behoeften en mogelijkheden. Tijdens het onderwerp de WBP is gevraagd naar ervaringen en hoe dit met betrekking tot de registratie van de doelgroep is ingeregeld. Tijdens HR-analytics is op basis van een aantal vragen getoetst hoe de organisaties ervoor staan. Als uitgangspunt is het volwassenheidsmodel en -schema gebruikt, zoals in het theoretisch kader is weergegeven. Hiervoor is gekozen om inzicht te krijgen over de manier waarop de overheidsorganisaties registreren, relevante data gebruiken en in welke fase van het volwassenheidsmodel zij zitten.

Voor de analyse zijn de thema's geordend in een interviewschema (zie bijlage XIX) gezet, dat de basis vormt voor de analyses voor de onderzoeksresultaten. Het interviewschema is ingevuld per onderwerp van het interview. Met deze methodiek is getracht voldoende informatie te verkrijgen om inzicht in het werkelijke verloop van de registratie te krijgen en te meten hoe de rijksoverheid ervoor staan op het gebied van HR-analytics. Zo zijn de meningen, motivaties, ervaringen, behoeften en wensen van de verschillende stakeholders bij het Rijk inzake de Participatiewet in kaart gebracht. Daarnaast is geïnventariseerd welke informatiebehoefte ten aanzien van de doelgroep uit de Participatiewet bij de verschillende stakeholders bestaat. Het gaat om een verkenning van de betreffende Rijksonderdelen om de gewenste en/of benodigde informatie vast te stellen. Ook zijn de verschillende meningen en ervaringen rondom de WBP in kaart gebracht. Om een goede inventarisatie en vergelijking maken, is ervoor gekozen om bij de verschillende stakeholders dezelfde interviews af te nemen. Tevens is ervoor gekozen om twee arbeidsdeskundigen van het UWV te interviewen. Doel van deze interviews is het verkrijgen van informatie waaraan een betrouwbare registratie over de doelgroep moet voldoen. De aanleiding voor deze interviews is opgenomen in de interviewverslagen in bijlage XIII t/m XXI.

<i>Naam respondent</i>	<i>Functienaam of Rol</i>	<i>Departement/organisatie</i>	<i>Personele bezetten in FTE</i>
<i>Belastingdienst</i>	Sr. Adviseur bij het Programma Inclusiviteit en Participatie	Belastingdienst	Circa 29.400 FTE
<i>TeamInclusief</i>	Projectadviseur en Procesbegeleider Banenafspraken voor de gehele Rijksoverheid	TeamInclusief	109.148 FTE voor de gehele Rijksoverheid
<i>IenM</i>	Aanjager en aangever van de banenafpraak Sociaal Akkoord bij IenM	Ministerie van Infrastructuur en Milieu	11.928 FTE
<i>IenM</i>	W&S coördinator Wajong/ Participatiewet	Ministerie van Infrastructuur en Milieu	11.928 FTE
<i>VenJ</i>	Projectleider Participatiewet VenJ	Ministerie van Veiligheid en Justitie	27.460 FTE
<i>P-Direkt</i>	Adviseur	P-Direkt	Is onderdeel van BZK (7.680 FTE)
<i>RWS</i>	Projectleider voor de implementatie van de Participatiewet bij RWS	Rijkswaterstaat	Circa 8.700 FTE
<i>UWV</i>	Arbeidsdeskundige Participatiewet	UWV Werkbedrijf	16.528 FTE
<i>UWV</i>	Procesbegeleider Sociaal Medisch Zaken	UWV	16.528 FTE

Tabel 6.2.6: Interviewoverzicht (Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015)

6.3 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In dit onderzoek is een grondig deskresearch uitgevoerd. Deze bestaat uit een uitgebreide juridische, beleidsmatige en theoretische onderbouwing. Hierin zijn de wettelijke kaders vastgesteld en de beleidsmatige afspraken getoond. Daarnaast is aangegeven wat de relevante theoretische literatuur is voor dit onderzoek. Aanvullend is fieldresearch uitgevoerd. Hiervoor is een cijfermatig dataonderzoek verricht en zijn meerdere interviews afgenomen.

Om draagvlak te creëren voor het onderzoek is tijdens de werkgroep bijeenkomst een oproep aan de deelnemers gedaan om een afspraak in te plannen voor het afnemen van de interviews. Daarnaast is een verzoek gedaan contact te leggen met medewerkers die zich bezighouden de realisatie van de Banenafpraak. Om de respons te verhogen heeft de voorzitter van de werkgroep als actiepoint voor iedereen neergezet om een afspraak met mij in te plannen voor het interview (Oostermeijer, 2016a; Oostermeijer, 2016b; Oostermeijer, 2016c).

Het nadeel van interviews is dat het aantal respondenten klein is en daardoor de validiteit in het gedrag komt. Voorzichtigheid ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten is bij dit onderzoek dan ook geboden. De keuze is gemaakt om een aantal (HR)-medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de invulling en uitvoering van de Participatiewet bij de Rijksoverheid te interviewen. Deze interviews zijn semigestructureerd, omdat de input van de respondenten belangrijk is voor het onderzoek. Door semigestructureerde interviews af te nemen, hebben de respondenten meer ruimte om nieuwe dingen in te brengen. Voor dit onderzoek is het van belang dat de ervaringen en meningen van de betrokkenen worden achterhaald. Voor het bereiken van het gewenste doel van het onderzoek is het belangrijk dat er binnen de interviews voldoende ruimte is voor aanvullende informatie en nieuwe ideeën, want het doel van het onderzoek is het creëren van nieuwe ideeën en mogelijkheden om te komen tot een volledige en betrouwbare registratie. Hierdoor is gekozen voor semigestructureerde interviews. Bij semigestructureerde interviews hoort een arbeidsintensieve uitwerkings- en analysevorm. Dit neemt veel tijd in beslag. Daardoor is aantal respondenten in dit onderzoek niet zo hoog.

Verder is ervoor gekozen om geen enquêtes af te nemen. Via gestructureerde enquêtes liggen alle te meten concepten van tevoren vast. Voor dit onderzoek is het juist belangrijk dat de respondenten ruimte krijgen om nieuwe informatie en ideeën in te kunnen brengen, zoals hiervoor is beschreven. Met enquêtes bestaat de kans dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien.

Hoofdstuk 7: Onderzoekresultaten Fieldresearch

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten van de fieldresearch. Als eerste zijn de resultaten uit het kwantitatief onderzoek toegelicht. Vervolgens zijn de bevindingen uit de interviews beschreven.

7.1 Resultaten kwantitatief onderzoek

De onderzoeksresultaten van het dataonderzoek staan in deze paragraaf beschreven. Het dataonderzoek geeft antwoord op deelvraag 6 en maakt hiermee inzichtelijk wat binnen de gehele Rijksoverheid al op centraal niveau beschikbaar is. De data is afkomstig uit de eigen registratie van P-Direkt, de administratie van het UWV en van de afzonderlijke ministeries.

Uit P-Direkt is een uitdraai gevraagd van de stand van de FTA (= FTE arbeidsbeperkten ergo 25,5 uur per week basis). Bij het UWV is een uitdraai opgevraagd van het aantal Wajongers dat het Rijk in dienst heeft. Bij de afzonderlijke ministeries is een opgave gevraagd van de stand per 31-12-2015. Voor de Werkgroep Registratie Arbeidsbeperkten is een overzicht van de huidige stand van zaken gemaakt (zie bijlage VI).

7.1.1 Stand P-Direkt en UWV

Tabel 7.1 (zie ook bijlage VII) geeft het verschillen-verslag weer van de huidige stand van zaken uit P-Direkt en het UWV. Dit overzicht is opgesteld vanuit de gegevens van bijlage VI (totaaloverzicht). Het eerste dat opvalt, is dat BZ geen aantallen toegewezen heeft gekregen. Verder laat deze tabel zien dat het UWV en P-Direkt verschillende aantallen noemen. De aantallen van het UWV laten zien wat het aantal FTA Wajong is. De aantallen van P-Direkt geven de volledige doelgroep weer. De gegevens uit tabel 7.1 tonen aan dat deze cijfers geen betrouwbaar

beeld laten zien van de huidige situatie. Er is een groot verschil tussen de aantallen van P-Direkt en het UWV. De verschillen tussen P-Direkt en het UWV zijn weergegeven in percentages. De verschillende percentages zijn niet eenduidig voor iedere werkgever. De verschillende percentages lopen uiteen van 20 tot 221%. Hieruit kan worden opgemaakt dat er een bandbreedte zit van 200% in de percentages van de verschillen. Daarnaast laat de tabel zien dat EZ, IenM en SZW een “overrapportage” hebben, wat betekent dat ze meer FTA’s in P-Direkt hebben geregistreerd. De andere onderdelen hebben een “onderrapportage”, omdat ze minder FTA’s hebben geregistreerd staan dan hetgeen P-Direkt aangeeft.

Sector Rijk	Verdeling Banen-afsprak	Stand FTA's P-direct	Stand FTA's UWV	Verschil tussen P-direct en UWV
Rijks-organisaties	Totaal banenafsprak dec 2015	FTA's 31 dec 2015	FTA Wajong dec 2015	Percentage P-direct t.o.v. UWV
HCvS	6	0,6	3	20%
AZ	1	1,3	2	65%
BZK	23	10,9	38	29%
BZ	10	NB	NB	NB
EZ	32	39,7	18	221%
FIN	112	40,3	55	73%
IenM	45	81,5	43	190%
OCW	14	4,1	5	82%
SZW	8	25,9	21	123%
VenJ	135	37,9	43	88%
VWS	15	4,9	14	35%
TOTAAL	401	246,5	180,5	-

Tabel 7.1: Stand P-Direkt en UWV (verschillen-verslag)

Op dit moment is er geen eenduidigheid in de bronnen. Er zijn verschillende registraties, waarvan het UWV een externe bron is en dat heeft consequenties. Er zal een aanvullend registratieproces moeten komen tussen het UWV en de eigen registratie, namelijk een “**verschillen-verslag**”. Het doel van het verschillen-verslag is het in kaart te brengen waarom er verschillen zitten tussen de registraties. In dit proces wordt een koppeling tussen UWV en P-Direkt gemaakt, zodat de registraties met kunnen worden vergeleken. Hiervoor kan het kwaliteitsniveau worden gemeten, zodat er kan worden gecontroleerd in hoeverre er verschil zit in de verschillende registraties. Vervolgens kunnen de verschillen en knelpunten in de registraties worden vastgesteld. Deze

kunnen vervolgens worden opgelost en dat zorgt voor een betrouwbare registratie voor de Rijksoverheid.

7.2 Resultaten kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf staan de resultaten beschreven van de individuele interviews. De resultaten zijn aan de hand van de interviewverslagen (zie bijlagen XII t/m XXI) opgesteld. Tijdens de interviews zijn de noodzakelijke onderwerpen besproken die relatie hebben met de registratie. Aan de hand van de verschillende onderwerpen is de paragraaf opgebouwd.

7.2.1 Wat is de behoefte aan registratie van het aantal arbeidsbeperkten?

Alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat er grote behoefte is aan een goede registratie, omdat ze willen weten hoeveel aantallen er zijn gerealiseerd. Hier zit een financieel belang achter, want als niet aan de Banenafspraken is voldaan, dan wordt de quotumheffing in werking gesteld door het UWV. De registraties moeten daarom kloppen, want Rijksorganisaties moeten op de aantallen kunnen sturen. Tevens is een goede administratie nodig om het financieel op orde te krijgen in verband met de premiekortingen, loondispensatie of loonkostensubsidies (zie bijlage XIX, onderwerp 1).

7.2.2 Wat is het huidige registratie proces?

Bij alle bevraagde Rijksorganisaties is de registratie op een andere manier geregeld (zie bijlage XIX, onderwerp 2). Hieronder volgende de verschillende manieren:

- De belastingdienst gebruikt verschillende bronsystemen om een eigen totaaloverzicht te maken. Hiervoor gebruiken ze het UWV, P-Direkt en uitzendbureaus (zie bijlage XIII);
- Bij IenM (zie bijlage XIV) houdt een eigen lijst bij en controleert dat met het UWV, P-Direkt en SAP-portal. Vooral de lijst van het UWV is belangrijk, omdat IenM daarop wordt afgerekend;
- Aan de hand van UWV en P-Direkt is een lijst met medewerkers uit de doelgroep ontworpen die bij VenJ werken. Ook is een eigen handmatige bijgehouden lijst waarin alle personen uit de doelgroep van de Banenafpraak in staan (zie bijlage XVII);
- In P-Direkt worden de ingevulde indiensttredingsformulieren opgenomen in het systeem. Deze formulieren worden aangeleverd door de Rijksorganisaties, omdat daar de medewerkers worden aangenomen (zie bijlage XV);
- RWS heeft twee sporen van registratie: registratie één zijn alle eigen medewerkers en registratie twee zijn de inleenverbanden (uitzendkrachten en detacheringen) (zie bijlage XVIII).

7.2.3 Ervaringen rondom het huidige registratieproces

Volgens IenM (persoonlijke communicatie, 21 en 25 april 2016) kunnen vaste medewerkers met betrekking tot de doelgroep uit de systemen worden gehaald (zie bijlagen XIV en XVII). Medewerkers die werken via een inleenverband is een stuk ingewikkelder, omdat ze niet op de eigen loonlijst staan. Dit betekent dat medewerkers via een inleenverband niet in de eigen systemen staan. Hierdoor zit er geen eigen controle op. De overzichten van de vaste medewerkers kunnen wel worden gecontroleerd. Echter zijn de overzichten van de verschillende registraties niet eenduidig. Er is gebleken dat de lijsten van het UWV en P-Direkt niet volledig zijn en daardoor niet kloppen. Volgens P-Direkt (persoonlijke communicatie, 14 april 2016) is in P-Direkt de registratie van de doelgroep niet correct. P-Direkt heeft zelf vastgesteld dat er veel registratiefouten in het systeem zitten. Dit mocht P-Direkt niet oplossen vanwege de WBP. Verder lopen verschillende respondenten tegen het feit aan dat niet altijd alles wordt doorgegeven. *“Uit ervaring is gebleken dat de helft niets rapporteert of oplevert. Degene die het wel bijhouden, moet ook alles zelf bijhouden. Degene die het wel bijhouden doen het bij wijze van spreken op de achterkant van een sigarendoos. De gegevens zijn niet betrouwbaar en vallen niet te controleren” (VenJ, persoonlijke communicatie, 25 april 2016).* Dezelfde soort ervaringen hebben ze bij RWS en IenM (zie bijlage XIX, onderwerp 3).

7.2.4 Knelpunten registratieproces

Bij het ontrafelen van de werking van de registratie zijn er verschillende knelpunten ter sprake gekomen tijdens de interviews (zie bijlage XIX, onderwerp 4):

- De eigen registratie (zelf lijsten bijhouden) van mensen uit het doelgroepregister is in strijd met de WBP;
- De proeftijd vanuit het UWV kan niet goed in de systemen worden geregistreerd en daarom moet dit handmatig worden bijgehouden;
- Het arbeidsverleden (soort, aantal en duur contracten) zijn niet opgenomen in de registratie;
- Bij het UWV weten ze of iemand in doelgroep valt en hoe lang dat nog zo blijft. Deze kennis hebben de organisaties van het Rijk niet zelf en dus er is onduidelijkheid over hoe lang iemand een doelgroeper is en in het doelgroepregister valt. Ook is niet inzichtelijk wanneer een Wajonger (of iemand van de doelgroep) zijn status kan verliezen en daarvoor niet meer mee kan worden geteld voor de aantallen;
- De eigen salarisadministratie is niet waterdicht en/of betrouwbaar;
- De betrouwbaarheid van de registraties vanuit het UWV en P-Direkt zijn niet gegarandeerd en hierdoor ontstaat een onzekerheid;
- Gebrek aan kennis bij de mensen die de gegevens goed moeten invullen en registreren. Soms weten managers/medewerkers niet eens dat ze een formulier moeten invullen;
- Er is onduidelijkheid in de formulieren om dit te kunnen registreren. De huidige formulieren van P-Direkt zijn onduidelijk en lastig te begrijpen voor mensen die niet over de kennis beschikken;
- De inleenverbanden worden nergens bijgehouden, omdat ze niet in de eigen systemen worden opgenomen en nergens worden geregistreerd bij de Rijksdiensten;
- Verschillende informatiebronnen (zoals het UWV, P-Direkt, uitzendbureaus) die vervolgens weer bewerkt en vertaald moeten worden voor eigen registratie en overzichten;
- Uitzendbureaus of (HR-)contactpersonen die informatie toesturen, wordt niet altijd gedaan en kan niet worden gecontroleerd;
- Lijsten van het UWV zijn Burgerservicenummers en die worden dan aan het salarisnummer gekoppeld, want dan weet men pas wie dit zijn. Dit proces komt bij alle respondenten aan de orde en is de enige manier om dit te controleren via het UWV. Of dit op grond van de WBP mag is nog onduidelijk, omdat dit niet juridisch is onderzocht;
- De organisaties binnen het Rijk hebben uiteenlopende wijzen van registreren wat een centraal beeld voor registratie lastig maakt;
- Het grootste knelpunt bij P-Direkt is dat de registratie van de doelgroep in strijd is met de WBP (Participatiewet versus de WBP).

7.2.5 Participatiewet versus de WBP

Iedereen geeft aan dat dit een lastig vraagstuk is (zie bijlage XIX, onderwerp 5). Elke respondent werkt met Burgerservicenummers als het gaat om registreren van de doelgroep. Dit komt omdat het UWV lijsten aanlevert in Burgerservicenummers. De meningen hierover zijn verschillend. Zo zegt de Belastingdienst (persoonlijke communicatie, 14 april 2016) dat: *“zolang het gaat om een afzonderlijke registratie ten behoeve van de Participatiewet dan mag een werkgever dit soort gegevens verwerken en controleren. Het is alleen voor de eigen administratie om te controleren hoe ze ervoor staan en mogen het nergens anders voor gebruiken.”* Niet iedereen is het eens met deze stelling. De ervaringen die besproken zijn tijdens de interviews met betrekking tot de WBP en de registratie van arbeidsbeperkten laat zien dat niet iedereen op dezelfde lijn zit. De meningen verschillen. Toch kunnen de lijsten van het UWV alleen gecontroleerd worden op correctheid via de Burgerservicenummers. Hiervoor is geen andere mogelijkheid. Volgens het UWV (persoonlijke communicatie, 4 mei 2016) kan het UWV niet anders dan met Burgerservicenummers werken, want er is geen andere manier dan de controles uit te voeren met de Burgerservicenummers (zie bijlage XIV). UWV registreert de mensen die onder de doelgroep vallen op Burgerservicenummer in een landelijk doelgroepregister. Hierdoor zijn alle respondenten genooddaakt te werken met

Burgerservicenummers, want alleen op die manier kan men de eigen registratie op orde te krijgen. Verder houden sommige respondenten lijsten bij, die niet gecontroleerd zijn op de regels van de WBP. Uit de interviews blijkt dat een aantal Rijksonderdelen ervan uit is gegaan dat er niet met Burgerservicenummers mag worden gewerkt. De consequentie daarvan is dat P-Direkt de aantallen niet mag registreren. P-Direkt is de organisatie die verantwoordelijk is voor de salaris- en personeelsadministratie van de Rijksoverheid. P-Direkt moet zich aan de wet houden en mag alleen gegevens verwerken die betrekking hebben op salarisdoeleinden. In het kader van de WBP mag P-Direkt dus niet registreren wie tot de doelgroep behoren. P-Direkt hoort dit echter wel op orde te hebben in verband met de premieafdracht en dat dit heeft te maken met salarisdoeleinden. Dit zorgt voor veel discussie. Geen van de respondenten heeft aangegeven dat dit Rijksbreed op juridisch vlak is uitgezocht en getoetst.

7.2.6 Wensen, behoeften en mogelijkheden

Vrijwel iedereen geeft aan dat één systeem moet worden gebruikt om de Rijksbrede registratie op orde te krijgen. Dit systeem moet waterdicht zijn. Daarnaast is een verlangen bij de Rijksorganisaties dat de inleenverbanden (uitzendkrachten en detacheringen) centraal worden bijgehouden. Momenteel staan de inleenverbanden niet in de eigen systemen. De reden waarom ze niet in de eigen systemen staan is, dat de Rijksorganisaties het salaris van de inleenverbanden niet uitbetalen. Hierdoor is er geen sprake van salarisdoeleinden en mag er niet worden geregistreerd. De grootste doelstelling is dat iedereen te allen tijde kan zien wie er bij hun organisatie werken en wie van hen in het doelgroepregister vallen. Omdat de Rijksorganisaties al hun salaris- en personeelsadministratie hebben uitbesteed aan P-Direkt en P-Direkt voor alle Rijksambtenaren het salaris- en personeelsadministratiesysteem is, is het een logische keuze om P-Direkt hiervoor te aan te wijzen. P-Direkt wil geautoriseerd worden om de registratie van de doelgroep in P-Direkt te mogen doen. Hiervoor moeten zij gemachtigd worden om de gegevens te mogen opvragen bij het UWV. Ook moeten zij toestemming krijgen van de Rijksorganisaties om deze gegevens te mogen verwerken in de administratie. Vanuit P-Direkt wordt gemeld dat het initiatief van de departementen moet komen (zie bijlage XIX, onderwerp 6).

7.2.7 HR-analytics bij de Rijksoverheid m.b.t. de registratie van arbeidsbeperkten

Bij de Rijksorganisaties zijn er gemonitorde rapportages die per periode worden gevisualiseerd voor het management en/of directie. De periode verschilt per respondent. In deze rapportages verschilt het per Rijksorganisatie of de aantallen en cijfers met betrekking tot de doelgroep erbij zitten. Bij de ene respondent wordt dit gerapporteerd en gemonitord en bij de andere nog niet.

Naast de registratie van arbeidsbeperkten zijn er veel andere analyses op andere (HR) onderwerpen. Er wordt nauw samengewerkt tussen de HR-analisten, (HR-)businesspartners en informatiespecialisten binnen de Rijksorganisaties. Bij de Belastingdienst en RWS zijn ze in staat om verschillende systemen met elkaar te koppelen om de informatie te kunnen analyseren. Bij de verschillende ministeries zijn contactpersonen aangewezen om informatie te leveren die nodig is voor HR-rapportages. Vervolgens wordt die informatie door informatiespecialisten geanalyseerd. Informatiespecialisten halen ook nodige informatie uit P-Direkt om deze vervolgens te analyseren. De informatiespecialisten visualiseren dit voor de rapportages. Er is een nauwe samenwerking tussen HR, de informatiespecialisten waar het gaat om rapportages en cijfers, zodat dit vervolgens aan de business kan worden gerapporteerd en/of gepresenteerd.

Op hoofdlijnen worden de managers en directie door de financieel- en HR-adviseurs op de hoogte gehouden over hoe ze ervoor staan bij de verschillende Rijksorganisaties. Daarentegen is de gegevensuitwisseling of de samenwerking tussen de Rijksorganisaties niet optimaal. De meeste Rijksorganisaties werken met hun eigen gegevens en die worden gerapporteerd aan het management. Elke Rijksorganisatie heeft eigen informatiespecialisten of een eigen afdeling die zorgt voor de rapportages. Een voorbeeld van zo'n afdeling bij IenM is IBI (Integrale bedrijfsvoering IenM). De input voor rapportages komen uit de eigen gegevens en uit de gegevens van P-Direkt. P-Direkt heeft aangegeven niet ver te zijn op het gebied van HR-analytics. Er wordt onderzocht

hoe hierin verbetering kan worden aangebracht. Wat P-Direkt al wel doet is standaard rapportages bijhouden op basis van alle aanvragen vanuit het verleden. Bij P-Direkt monitoren ze deze rapportages. Er worden al meer dan 40 standaardrapportage bijgehouden, zoals rapportages over mobiliteit, personeelsgesprekken, verlof en verzuim. Er zijn dus standaard rapportages die worden bijgehouden, maar als dit wordt vergeleken met de mogelijkheden van HR-analytics, wordt hier bij P-Direkt nog weinig mee gedaan (zie bijlage XV; bijlage XIX, onderwerp 8).

7.2.8 Aanbevelingen van de respondenten

Uit de interviews (zie bijlage XIX, onderwerpen 7 en 9) zijn de volgende aanbevelingen gegeven:

1. Vooraf goed met alle partijen afstemmen hoe de registratie goed kan worden geregeld en hoe dit wordt bijgehouden;
2. Nieuwe formulieren opstellen die gebruiksvriendelijk, simpel en duidelijk zijn. Het invullen van deze formulieren verplicht stellen bij de indiensttreding en samen laten invullen met de begeleider van een doelgroeper en/of met een specialist;
3. Alles rondom de registratie goed monitoren en in één systeem verwerken. Dit systeem creëren in samenspraak met specialisten die beschikken over de kennis van systeeminstelling en specialisten die weten wat er allemaal geregistreerd moet worden over de Participatiewet;
4. P-Direkt als basissysteem gebruiken. Dit jaarlijks vergelijken met het UWV om te controleren of de lijsten kloppen en of iedereen nog binnen de doelgroep valt;
5. Alle inleenverbanden en detacheringen in P-Direkt plaatsen. Hiervoor moet P-Direkt wel gemachtigd worden in verband met de WBP, omdat P-Direkt hen niet gaat registreren ten behoeve van de salarisuitbetaling;
6. De discussie rondom de WBP over het registreren van arbeidsbeperkten in één keer Rijksbreed oplossen, zodat dit juridisch is geregeld;
7. Het project registreren starten in P-Direkt en op de volgende wijze gaan werken:
 - a. alle reguliere medewerkers uit de doelgroep registreren en controleren;
 - b. daarna alle uitzendkrachten, detacheringen en inleenverbanden opnemen;
8. Het systeem zodanig inrichten dat het toegankelijk is voor en te gebruiken is door alle medewerkers die werken in het kader van de invulling en uitvoering van de Participatiewet;
9. Bij het realiseren van een Rijksbrede registratie, is het aan te bevelen deze taak breder te maken dan alleen het bijhouden van een registratie. Met andere woorden als er een centrale organisatie (bedrijfsafdeling of dienst) voor dit vraagstuk is, dan kan vanuit die expertise alles worden geregeld over hoe dit Rijksbreed kan worden ingericht. Het is raadzaam om dit vraagstuk aan een bredere dienst toe te wijzen. Daarnaast verdient het de aanbeveling om ervoor te zorgen dat alles met betrekking tot de Participatiewet centraal wordt geregeld, want dan pas wordt het registreren van de medewerker behorende doelgroep pas eenduidig, correct en betrouwbaar.

7.2.9 Het UWV

Volgens het UWV (persoonlijke communicatie, 4 en 13 mei 2016) toetst het UWV de voortgang van de gerealiseerde aantallen met betrekking tot de Banenafspraken. Het UWV beheert het doelgroepregister, houdt de voortgang in de gaten en rapporteert aan het ministerie van SZW. Vervolgens wordt gekeken of de Quotumregeling in werking wordt gesteld. Dit is nog niet gebeurd. Ook toetst het UWV of iemand binnen de doelgroep valt en recht heeft op bijvoorbeeld een Wajong-uitkering. De Wajong regeling kent thans drie varianten: 'Oude-Wajong', 'Nieuwe-Wajong' en 'Wajong 2015'. Het UWV toetst onder welke regeling iemand komt te vallen en bepaalt aan de hand daarvan of een werkgever loondispensatie en een jobcoach krijgt voor de arbeidsbeperkte. Het UWV beheert het doelgroepregister en toetst of iemand in de doelgroep valt. Bij het UWV wordt gewerkt met Burgerservicenummers, omdat er geen andere manier is om de controles uit te voeren. Burgerservicenummers zijn de nummers waaraan alle gegevens van personen zijn gekoppeld. Dit is de reden waarom het UWV met deze nummers werkt, is omdat er geen andere manier is om de controles uit te voeren (zie bijlagen XX en XXI).

Hoofdstuk 8: Conclusie

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord.

‘Op welke manier kan de Rijksoverheid een juiste manier van registratie van de arbeidsbeperkten realiseren?’

De Participatiewet, Wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten zijn op 1 januari 2015 in werking getreden. De doelstelling van Wet Banenafpraak is dat er 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking worden gerealiseerd tot het jaar 2025. Deze extra banen zijn verdeeld over de markt- en overheidssector. Het gaat om 100.000 banen in de marktsector en 25.000 banen in de overheidssector. Als de doelstelling niet wordt gerealiseerd, dan wordt de quotumheffing ingevoerd. Volgens de quotumheffing moeten de werkgevers per niet ingevulde arbeidsplaats een boete van € 5.000,- betalen. De doelgroep van de Wet Banenafpraak is beschreven in de Participatiewet. De Participatiewet is een samenvoeging van de WWB, de WSW en een deel van de Wajong. Met de invoering van de Participatiewet vallen de (meeste) arbeidsbeperkten, mensen met een Wajong, WSW, WIW, ID-baan en iedereen die niet in staat is het wettelijke minimumloon te verdienen, binnen de Wet Banenafpraak.

In de WBP zijn de wettelijke basis en de grondslagen vastgelegd rondom de verwerking van persoonsgegevens. In de normen staat dat de verzameling en de verwerking van persoonsgegevens doelgericht moet zijn en op zorgvuldige wijze moet plaatsvinden. Er mogen niet meer gegevens worden verzameld dan noodzakelijk is voor de oorspronkelijke doeleinden. Bovendien mogen gegevens niet voor andere doeleinden worden gebruikt en verwerkt. Verder moet de betrokkene worden geïnformeerd met welk doel de persoonsgegevens worden verzameld, welke gegevens dat zijn en dat zij recht hebben op kennisneming, correctie, afscherming en verzet. De betrokkenen dienen bij voorkeur uitdrukkelijk toestemming te verlenen voor de gegevensverwerking. Daarnaast eist de WBP dat beschermingsmaatregelen worden getroffen om ervoor te zorgen dat de persoonsgegevens afgeschermd zijn. Het CBP houdt toezicht op alle verplichtingen uit de WBP.

Vanuit het beleidskader is gebleken dat de Rijksorganisaties in totaal 3.340 van de 25.000 extra banen moeten creëren. De 3.340 extra banen moeten in het jaar 2023 behaald zijn. Hiervoor zijn de aantallen gelijkmatig over de jaren heen verdeeld om de groei te realiseren. Ook zijn de banen gelijkmatig verdeeld over de Rijksorganisaties. Daarnaast spreken de WBP en MvT elkaar tegen als het gaat om het werken met Burgerservicenummers voor de registratie van het doelgroepregister.

Volgens Schoemaker en Koopmans (2011) is het voor werkgevers een wettelijke verplichting om een personeelsadministratie bij te houden. Tegenwoordig worden bij veel werkgevers de administratie uitgebreid met allerlei kengetallen. Dit vergroot de mogelijkheden voor een analyse van het huidige personeelsbestand. Volgens Kluijtmans (2010) begint elke analyse met een goede registratie in een PRIS. Organisaties kunnen door middel van een PRIS gegevens snel en eenvoudig vertalen naar analyses. Dit maakt HR-analytics mogelijk. Volgens Al & Doze (2015) zijn er vier niveaus van HR-analytics te onderscheiden in het volwassenheidsmodel van Bersin (2012). Verder zijn er volgens Al & Doze (2015) verschillende fases naar volwassenheid van HR-analytics (zie bijlagen VIII en IX).

Uit de fieldresearch kan worden geconcludeerd dat P-Direkt het PRIS is van de Rijksorganisaties. P-Direkt is een shared service center dat de personeelsregistratie en salarisadministratie verzorgt voor alle 120.000 rijksambtenaren. Momenteel is P-Direkt bezig met het vergroten van de mogelijkheden om analyses te maken. P-Direkt en de Rijksoverheid willen informatie optimaal benutten en op basis hiervan betere beslissingen kunnen nemen. Uit de interviews van het

onderzoek kan worden geconcludeerd dat er binnen de Rijksoverheid te weinig wordt gewerkt met HR-analytics. Ook als het gaat om de registratie van arbeidsbeperkten. Hieruit is geconcludeerd dat de Rijksoverheid zich in het laagste niveau volwassenheidsmodel van Bersin (2012) bevindt als het gaat over registratie van arbeidsbeperkten. Dit komt omdat de Rijksoverheid momenteel niet in staat is om inzicht te krijgen in de personele situatie van de Banenafpraak. Verder is uit de interviews is geconstateerd dat de Rijksoverheid zich momenteel in de 'groeifase' van het volwassenheidsschema bevindt (zie bijlagen VIII en IX).

Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken dat overzichten vanuit het UWV en P-Direkt niet overeenkomen. Hieruit is te concluderen dat op centraal niveau de beschikbare gegevens ten aanzien van de gerealiseerde aantallen van de Participatiewet binnen de gehele Rijksoverheid elkaar tegen spreken. Hierdoor ontstaat er onzekerheid bij de respondenten over de aangeleverde informatie, omdat deze niet volledig en betrouwbaar zijn.

Op basis van het interviewschema (zie bijlage XIX) kan worden afgeleid dat op dit moment de registratie van arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid niet eenduidig en volledig is. Elke respondent heeft een eigen manier van registreren van de doelgroep ontworpen. Een grote onverwachte wending in het onderzoek was het feit dat P-Direkt in 2015 heeft geprobeerd om de registratie op orde te krijgen, maar dat dit project is stopgezet vanwege de WBP. In alle interviews wordt anders naar de WBP gekeken. Iedereen is het erover eens dat dit eerst opgelost moet worden, omdat anders geen vervolgstappen ondernomen kunnen worden.

Op basis van de interviewverslagen en het interviewschema (zie bijlagen XIII t/m XXI) is vastgesteld dat er meerdere belemmeringen en/of knelpunten bestaan bij alle respondenten. Met name de discrepantie tussen de WBP en registratie van het doelgroepregister en het feit dat de inleenverbanden niet in de eigen registratie (of in de eigen systemen) zijn opgenomen. Uit het interviewschema (zie bijlage XIX, onderwerp 5) is afgeleid dat de meningen uiteenlopend zijn als het gaat om de WBP. Hierover is veel onduidelijkheid en dat zorgt voor veel discussie. P-Direkt mag in het kader van de WBP niet bijhouden wie in het doelgroepregister valt. Toch kan uit het interviewschema worden opgemaakt dat het UWV alleen lijsten met Burgerservicenummers toestuurt naar de respondenten. Daarnaast is gebleken uit de fieldresearch dat de registratie bij het UWV leidend is voor de Wet Banenafpraak en Quotumregeling. Het UWV toetst de gerealiseerde aantallen met betrekking tot de Banenafpraak. Het UWV beheert het doelgroepregister, houdt de voortgang in de gaten en rapporteert dan aan het ministerie van SZW. Vervolgens wordt gekeken of de Quotumregeling in werking wordt gesteld.

Verder blijkt uit alle interviews dat er grote behoefte is aan één centraal systeem dat Rijksbreed moet worden gebruikt om de registratie op orde te krijgen. Hierin moeten ook de inleenverbanden worden opgenomen. Volgens alle geïnterviewden is P-Direkt de meest gewenste en geschikte instantie om dit goed te regelen. Uit de fieldresearch is gebleken dat P-Direkt dit niet kan. Volgens de wet mogen gegevens over arbeidsbeperkten alleen worden opgevraagd door een geautoriseerd persoon die werkzaam is bij de werkgever waar de arbeidsbeperkte actief (werkzaam) is. P-Direkt is geen werkgever, maar een extern bedrijf dat de personeelsregistratie en salarisadministratie verzorgt. Daarom zijn zij niet gemachtigd om deze gegevens namens de Rijksorganisaties bij het UWV op te kunnen vragen.

Om correcte registratie van de arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid op te kunnen zetten, is het noodzakelijk om alle gerealiseerde aantallen in P-Direkt te zetten. Omdat het UWV de wet uitvoert zijn ze daarom leidend voor het doelgroepregister. De gerealiseerde plekken moeten worden vastgelegd in P-Direkt. Daarnaast zullen de Rijksorganisaties de inleenverbanden op een uniforme gestandaardiseerde manier zelf bij moeten houden. Pas dan kunnen op centraal niveau de gegevens van het UWV, de vaste medewerkers en de inleenverbanden worden gevisualiseerd.

Hoofdstuk 9: Discussie

In dit hoofdstuk is teruggeblikt op het onderzoek. Tijdens de discussie is op de validiteit van het onderzoek gereflecteerd. Hierin is nagedacht over hoe de resultaten en conclusies sterker gemaakt hadden kunnen worden en is aangegeven hoe de organisatie door middel van een vervolgonderzoek tot betere resultaten kan komen.

De focus van dit onderzoek richt zich op de registratie van arbeidsbeperkten. De deskresearch van dit onderzoek behandelt geen bestaande theorieën over de registratie van de Participatiewet, omdat deze niet bestaan. Er is geen theorie beschikbaar dat laat zien hoe de gegevens van arbeidsbeperkten op een correcte manier geregistreerd kunnen worden. De literatuur geeft wel informatie over hoe bij een organisatie de personeelsregistratie en de HR-analytics geregeld kunnen worden. Daarnaast geeft de literatuur inzicht in methoden waarmee kan worden getoetst waar de organisatie zich momenteel bevindt met betrekking tot het gebruik van HR-analytics. Wat verder niet behandeld is in de deskresearch zijn de kamerstukken rondom de Participatiewet en Banenafpraak. Dit had meer duiding kunnen geven over de achtergrond en de standpunten bij de invoering van de wetgevingen. Wellicht is hierin afgesproken hoe dit gemeten moet worden. Voor dit onderzoek is dit minder relevant, omdat in dit onderzoek gericht is op de concrete materie die gaat over gemaakte afspraken en hoe de wetgevingen in zijn uitvoering is uitgewerkt. De keuze voor dit onderzoek was om de focus te leggen op alleen de wetgevingen. Hierdoor is in dit onderzoek niet gefocust op de achtergronden en standpunten waren van de onderzochte stakeholder van dit onderzoek bij het invoeren van deze wetgevingen.

Om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten, zou het logischer zijn geweest als de informatie- en/of systeemspecialisten die zich bezighouden met HR-analytics ondervraagd zouden zijn. In dit onderzoek zijn alleen de deskundigen van de Participatiewet ondervraagd, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de registratie van de FTA's. Deze keuze is gemaakt om op basis hun ervaringen te toetsen hoe de organisatie ervoor staat met betrekking tot HR-analytics. Verder onderzoek heeft niet plaats kunnen vinden binnen de beschikbare tijd. Om een meer betrouwbaar beeld te krijgen, is nader onderzoek met de informatie- en/of systeemspecialisten aan te raden.

In dit onderzoek is (conform opdracht) niet met alle ministeries en departementen gesproken. Hierdoor is helaas niet de gehele Rijksoverheid in het onderzoek meegenomen. Hiervoor was onvoldoende tijd beschikbaar. Bij het samenstellen van de doelgroep is er rekening gehouden met het gegeven dat niet alle ministeries en departementen in het onderzoek zijn betrokken. Zie nogmaals paragraaf 6.3 van de methodologie. Om die reden is gekozen voor respondenten die deskundig en verantwoordelijk zijn voor de Participatiewet bij de eigen organisatie en de relevante ervaringen en inzichten tot hun beschikking hebben. Omdat niet alle ministeries en departementen zijn geïnterviewd, is het mogelijk dat er dingen over het hoofd zijn gezien. Het omvat wel het grootste gedeelte van de Rijksoverheid. Zie hiervoor tabel 6.2.6.

De bevindingen uit de interviews laten nieuwe en verschillende inzichten zien. Hierop is een deel van de conclusie gebaseerd. Ze geven veel inzichten, maar geen oplossing voor de centrale probleemstelling, namelijk de oplossing voor goede en betrouwbare registratie. Met dit onderzoek is inzicht gegeven in de belemmeringen en mogelijkheden die oplossingsrichtingen geven om de registratie bij de Rijksoverheid op orde te krijgen. Deze zijn meegenomen in de aanbevelingen. Tijdens de interviews kwamen ook onderwerpen aan de orde die niet over de registratie van arbeidsbeperkten gaan, maar wel met de Participatiewet te maken hebben. Tevens zijn knelpunten genoemd die niet te maken hadden met de registratie van de arbeidsbeperkten, maar over de uitvoering van de Participatiewet. Deze bevindingen/knelpunten hebben indirect te maken met de uitvoering van de Participatiewet en hebben invloed op de registratie.

**“Vaak moet er iets gebeuren
voordat er iets gebeurt”
Johan Cruijff (2015)**



Hoofdstuk 10: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen beschreven die kunnen bijdragen tot het verbeteren van het registratieproces van de arbeidsbeperkten bij de Rijksoverheid. Deze aanbevelingen zijn opgesteld op basis van de conclusies uit hoofdstuk 8. In hoofdstuk 11 is een implementatieplan beschreven, waarin deze aanbevelingen stapsgewijs zijn uitgewerkt.

1. Maak de registratie van het UWV leidend

Het UWV beheert het doelgroepregister. Zoals uit de conclusies is gebleken, is het UWV leidend voor de Wet Banenafspraken en Quotum arbeidsbeperkten. Alle mensen uit doelgroep van de Banenafspraken zijn bij het UWV geregistreerd. Dat geldt ook voor de mensen met een arbeidsbeperking die werkzaam zijn bij de Rijksoverheid. Daarnaast toetst het UWV of iemand in de doelgroep van de Banenafspraken valt en hoe lang iemand die status blijft behouden. Omdat de Rijksoverheid uiteindelijk zal worden afgerekend op de aantallen die het UWV heeft geregistreerd, is het advies om de aantallen van het UWV leidend te maken in de registratie en rapportages van de Rijksoverheid. De uitkomsten van het kwantitatief onderzoek hebben uitgewezen dat de registraties van de Rijksoverheid en het UWV niet gelijk zijn. De uitkomsten van de interviews bevestigden deze verschillen. Uiteindelijk wordt de Rijksoverheid afgerekend op de aantallen die bij het UWV geregistreerd staan. Daarom is het advies te meten en sturen op de aantallen die het UWV registreert.

1.1. Leg de gerealiseerde plekken vast in P-Direkt

Om de registratie van het UWV leidend te laten zijn, is het advies om de gegevens van het UWV in P-Direkt te zetten. P-Direkt heeft de middelen om de registraties te verzorgen. Belangrijk hiervoor is dat P-Direkt geautoriseerd wordt om namens de Rijksorganisaties bij het UWV gegevens op te mogen vragen. Deze autorisatie is noodzakelijk, want volgens de wet mogen gegevens over arbeidsbeperkten alleen worden opgevraagd door een geautoriseerd persoon die werkzaam is bij de werkgever waar de arbeidsbeperkte actief (werkzaam) is. P-Direkt is geen werkgever, maar een derde bedrijf dat valt onder BZK. P-Direkt verzorgt de personeelsregistratie en salarisadministratie voor de Rijksorganisaties. Daarom is P-Direkt niet gemachtigd om deze gegevens bij het UWV op te kunnen vragen en zal dus gemachtigd moeten worden om namens de Rijksorganisaties gegevens met het UWV uit te kunnen wisselen.

1.2. Maak een verschillen-verslag

Het maken van een **“verschillen-verslag”** is onderdeel van deze aanbeveling. Met een verschillen-verslag vindt periodiek een controle plaats tussen de bestanden van het UWV, P-Direkt en die van de verschillende Rijksorganisaties. Op die manier kan worden gekeken naar de volledigheid en correctheid van de registraties. Het advies is dat P-Direkt de aantallen controleert met het UWV en deze vervolgens bespreekt met de contactpersonen van de Rijksorganisaties. Hierdoor bewerkstelligt P-Direkt een controle tussen de registratie van het UWV en de registraties van de Rijksorganisaties. Deze controle geeft duidelijkheid over de gerealiseerde aantallen en of de arbeidsbeperkten nog tot de doelgroep behoren. Tevens kan dan in kaart worden gebracht hoe lang medewerkers nog in het doelgroepregister vallen, waardoor tijdige bijsturing kan plaatsvinden.

2. Rijksorganisaties moeten alle inleenverbanden zelf bijhouden

De tweede aanbeveling is dat de Rijksorganisaties alle arbeidsbeperkten die via een inleenverband (uitzendkrachten en detacheringen) bij de Rijksoverheid werken zelf moeten gaan bijhouden. De doelgroep Banenafspraken bestaat namelijk uit de inleenverbanden en de eigen medewerkers. Momenteel kan P-Direkt de inleenverbanden niet kan bijhouden. Ook het UWV kan dit niet controleren. Daarom is het advies de registratie van deze arbeidsbeperkten door de Rijksorganisaties zelf te laten verzorgen via het speciaal hiervoor ontworpen Registratieformulier doelgroepregister Rijksoverheid (zie bijlage XXIII). Dit maakt het mogelijk om een uitvraag te doen naar de inleenverbanden en dit kan de eerste stap zijn naar een centrale registratie.

3. Verricht een aanvullend juridisch onderzoek

De volgende aanbeveling is het verrichten van aanvullend juridisch onderzoek naar de WBP in relatie tot de registratie van arbeidsbeperkten. In het juridisch kader is onderzocht waar de mogelijkheden en knelpunten liggen voor de registratie. Een algemeen advies hierbij is om dit aanvullend juridisch onderzoek centraal voor de gehele Rijksoverheid te regelen en dit niet door de afzonderlijke ministeries en departementen zelf te laten doen.

3.1. Onderzoek naar gebruik Burgerservicenummers

Het gebruik van Burgerservicenummers is van essentieel belang om de registratie op orde te krijgen. Vanuit juridisch en beleidsmatig perspectief is geconstateerd dat het onduidelijk is op welke manier wél en op welke manier niet met BSN-nummers van medewerkers gewerkt mag worden voor de registratie van arbeidsbeperkten. Het mag worden gebruikt in alle datalevering. Toch ontbreekt een eenduidige en juiste interpretatie van de WBP. Het advies is om nader juridisch onderzoek te verrichten of het doelgroepregister bepaalde gegevens mag bevatten, zoals Burgerservicenummers, uitkeringsachtergrond (bijvoorbeeld Wajongstatus) en geldigheidsduur van de doelgroep (tot wanneer iemand tot een doelgroep behoort).

3.2. Aanvullend onderzoek voor autoriseren P-Direkt

Tijdens dit aanvullende juridische onderzoek kan tevens worden onderzocht of P-Direkt geautoriseerd kan worden voor het opvragen van de gegevens bij het UWV. Het gaat dan om de gegevens van arbeidsbeperkten die werkzaam zijn bij de Rijksorganisaties. Om P-Direkt te kunnen autoriseren is het advies om de verwerkingsgrond nader te onderzoeken. Het is bij registratie en gegevensverwerking noodzakelijk om de verwerkingsgrond te controleren (WBP, art. 8). Daarnaast is een beschrijving van beveiliging van de gegevens belangrijk (WBP, art. 28 lid 1). Het verdient aanbeveling om dit ook door een gespecialiseerd jurist uit te laten zoeken.

4. Het inzichtelijk maken van de gerealiseerde aantallen van de doelgroep Banenafsprak

Uit zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek is gebleken, dat er grote behoefte is aan het inzichtelijk maken van de gerealiseerde aantallen met betrekking tot de Banenafsprak. De Rijksorganisaties moeten kunnen zien welke aantallen zijn behaald, zodat gecontroleerd kan worden of de doelen zijn gehaald en er eventueel tijdig kan worden bijgestuurd.

4.1 Overzicht aanbieden met betrekking tot de Banenafsprak

Vanuit de interviews is gebleken dat er een ideaalbeeld bestaat over aanlevering van de gegevens, namelijk één overzicht waar in één oogopslag is te zien wat de stand is van de gerealiseerde aantallen. Dit ideaalbeeld heeft geleid tot het overzicht in bijlage XXIV. In het overzicht worden de gegevens in beeld gebracht die gerapporteerd en gemonitord moeten worden om het ideaalbeeld te realiseren. Daarnaast kunnen de gegevens uit het doelgroepregister beter benut worden in het kader van HR-analytics. Op basis van de informatiebehoefte met betrekking tot de Banenafsprak kan worden gekeken hoe die gegevens het beste kunnen worden geanalyseerd en welk type analyses interessant zouden zijn. De methodiek hiervoor is beschreven in het theoretisch kader en wordt hieronder vertaald naar de situatie bij de Rijksoverheid.

4.2 Centrale analyse aan de hand van HR-analytics

Als alle genoemde aanbevelingen zijn gerealiseerd is het doel van het onderzoek bereikt en is de situatie als volgt. De registratie van arbeidsgehandicapten bij de Rijksoverheid wordt gebaseerd op de cijfers van het UWV. Deze worden bruikbaar en beschikbaar gemaakt door P-Direkt. Vanuit een periodieke uitvraag bij de Rijksorganisaties via het registratieformulier arbeidsgehandicapten worden de inleenverbanden inzichtelijk gemaakt. Hierdoor is alle benodigde data op centraal niveau beschikbaar waarmee analyses worden kunnen gemaakt over de gerealiseerde aantallen. Op basis hiervan kan bijsturing plaatsvinden. Als dit is bereikt dan stijgt de Rijksoverheid naar niveau 2 (fase 2) in het volwassenheidsmodel van HR-analytics (AI & Doze, 2015).

Hoofdstuk 11: Implementatieplan

In dit hoofdstuk is een voorstel voor een implementatieplan gepresenteerd. De implementatie kent een planning, een stappenplan (zie bijlage XXV) en een kosten-baten analyse (zie bijlage XXVI) die verder zijn toegelicht in dit hoofdstuk.

1. Registratie van het UWV leidend maken en in P-Direkt verwerken

De eerste aanbeveling is gericht op het creëren van duidelijkheid rondom het doelgroeppregister. Hiervoor moet de registratie van het UWV leidend zijn voor de Rijksoverheid. De stand van zaken bij de Rijksoverheid zal op basis van de cijfers van het UWV moeten worden gebaseerd. Belangrijk hiervoor is dat dit besproken wordt met de Directeur Arbeid en Organisatie van BZK en met de Aanjager Banenafpraak Overheid. Dan kan worden besloten dat de gerealiseerde plekken bij het UWV in P-Direkt kunnen worden verwerkt. Dit zal enige kosten met zich meebrengen, want hiervoor moet het systeem van P-Direkt worden aangepast. Ook moeten de Rijksorganisaties worden geïnformeerd dat de cijfers van het UWV leidend worden voor de rapportages en voor de Werkgroep Inrichten Registratie Arbeidsbeperkten. Om de registratie op orde te krijgen is het noodzakelijk om eerst voldoende draagvlak te creëren. Hierbij is de uitdaging om eerst alle contactpersonen van de Participatiewet mee te krijgen. De Rijksorganisaties zullen namelijk verantwoordelijk worden gemaakt voor de registraties in P-Direkt en het in gang zetten van de subsidiestromen. Daarom is het belangrijk dat de Rijksorganisaties in samenwerking met P-Direkt de gegevens van het UWV in P-Direkt zetten. P-Direkt zal hiervoor moeten worden geautoriseerd om die gegevens op te kunnen vragen en in hun systeem te mogen zetten. De bijbehorende kosten voor deze autorisatie worden opgenomen in de kosten van de derde aanbeveling.

Vervolgens zullen de verschillende registraties omgezet moeten worden in een verschillen-verslag. Hiervan is een voorbeeld te vinden in bijlagen VI en VII. Hier moeten de zelf bijgehouden aantallen van de Rijksorganisaties nog aan worden toegevoegd als dit is aangeleverd. Met een verschillen-verslag vindt een controle plaats tussen de bestanden van het UWV, P-Direkt en die van de verschillende Rijksorganisaties. Het is de taak van P-Direkt en de Rijksorganisaties om dit verschillen-verslag op te stellen en een controleslag te maken bij het UWV. Met deze controle kan duidelijkheid worden gecreëerd over de gerealiseerde aantallen. Tevens kan gecontroleerd worden of arbeidsbeperkten nog tot de doelgroep behoren en kan in kaart worden gebracht hoelang medewerkers nog binnen de doelgroep vallen. Dit maakt tijdige bijsturing voor de Rijksorganisaties mogelijk.

2. Het registeren van de inleenverbanden

De tweede aanbeveling is gericht op het inzichtelijk maken van alle arbeidsbeperkten die via een inleenverband bij de Rijksoverheid werken. De Rijksorganisaties worden zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van de inleenverbanden. Dit moeten ze zelf verzorgen door middel van het registratieformulier doelgroeppregister Rijksoverheid (zie bijlage XXIII). Het is belangrijk om eerst alle contactpersonen van de Participatiewet goed te informeren. Om de betrokkenheid van alle Rijksorganisaties te bevorderen, is het belangrijk om alle belanghebbenden persoonlijk te informeren over het gebruik van het registratieformulier. Hierdoor krijgen de belanghebbenden de kans mee te denken in de mogelijkheid om tot een centraal registratieproces te komen. Tevens stimuleert dit ook de samenwerking en medewerking voor het zelf registreren van de inleenverbanden. Hierdoor kan voldoende draagvlak worden gecreëerd voor de implementatie.

3. Juridisch onderzoek

De derde aanbeveling zal hogere kosten met zich meedragen. Voor deze aanbeveling moet een gespecialiseerd jurist worden aangesteld om dit onderzoek uit te voeren. Over het verloop van het juridisch onderzoek kan vooraf weinig worden gezegd. Dit zal besproken moeten worden met de jurist. Alleen de doelen van het juridisch onderzoek kunnen al worden vastgesteld:

1. Dat P-Direkt geautoriseerd wordt om de gegevens van het doelgroeppregister namens de Rijksorganisaties bij het UWV te mogen opvragen;

2. Nader onderzoek verrichten naar het gebruik van Burgerservicenummers voor de registratie;
3. Nader onderzoek of en onder welke voorwaarden de registratie van het doelgroepregister bij werkgevers bepaalde gegevens mag bevatten, zoals BSN, doelgroep status/uitkeringsachtergrond en geldigheid doelgroep

4. Gerealiseerde aantallen inzichtelijk maken

Tenslotte zal de vierde en laatste aanbeveling worden geïmplementeerd. Om deze aanbeveling te kunnen implementeren, moeten de eerste drie aanbevelingen volledig geïmplementeerd zijn. Pas dan kunnen de gegevens worden gevisualiseerd. Namens de Rijksoverheid kan het team beleidsinformatie deze visualisatie verzorgen. De kosten voor deze aanbeveling zijn slechts de arbeidskosten voor het inzichtelijk maken van de verzamelde gegevens. Zoals in aanbeveling 4 al was beschreven, is na het realiseren van deze aanbeveling stijgt de Rijksoverheid naar niveau 2 (fase 2) in het volwassenheidsmodel van HR-analytics (Al & Doze, 2015). Voor het ontwikkelen van strategische en voorspellende analyses zal de Rijksoverheid meer ervaring moeten opdoen in het samenbrengen van deze gegevens. Ook zal er meer samenwerking en aansluiting met andere Rijksorganisaties gezocht moeten worden om strategische analyses te kunnen maken van de verzamelde gegevens met betrekking tot de Banenafspraken. Dit moet worden meegenomen bij strategische processen die gerapporteerd worden aan de directie en het topmanagement.

Actieplan en planning

Voordat wordt gestart met de implementatie is het noodzakelijk om een haalbare planning en stappenplan op te stellen. De planning en het stappenplan zijn te vinden in bijlage XXV. In het actieplan zijn per aanbeveling de concrete acties en de tijdsplanning in een overzicht weergegeven.

Kosten-baten analyse implementatieplan

Er is ook een kosten-baten analyse gemaakt. Deze is in een overzicht weergegeven in bijlage XXVI. De kosten-baten analyse doorloopt een tweetal stappen om tot een volledig overzicht van de kosten en baten te komen. Als eerste worden de verwachte kosten in kaart gebracht die direct met het implementatieplan samenhangen. De tweede stap is het bepalen van de baten van het implementatieplan. Dit zijn de verwachte opbrengsten die de Rijksoverheid kan realiseren door het bewerkstelligen van het implementatieplan.

Monitoring/voortgangsbewaking

Bij monitoring en voortgangsbewaking gaat het om de meetbaarheid achteraf, waarin wordt bepaald of de behaalde doelstelling is gerealiseerd. De werkgroep registratie arbeidsbeprekten kan de rol van het monitoren en voortgangsbewaking op zich nemen. Zodra het implementatieplan heeft geleid tot afspraken, dan heeft iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden gekregen. Door monitoring van de uitvoering van de gemaakte afspraken kan er gezorgd worden dat de stappen daadwerkelijk volgens de planning worden uitgevoerd.

Verantwoordelijkheid

Allereerst is het verantwoordelijk maken van de juiste personen noodzakelijk. Uiteraard zullen mensen die het onderzoek uitvoeren medeverantwoordelijk zijn voor de implementatie van de plannen. Daarnaast zullen alle Rijksorganisaties zelf verantwoordelijk worden voor de registratie in P-Direkt en voor het bijhouden van alle inleenverbanden. Echter is het noodzakelijk om de voorzitter van de werkgroep registratie arbeidsbeprekten vanaf het begin in het proces te betrekken. Als iedereen van de werkgroep registratie arbeidsbeprekten instemt met het implementatieplan, dan kan er geregistreerd gaan worden en kunnen de plannen worden gecommuniceerd aan de Rijksorganisaties. Hiervoor is steun nodig van voorzitter van de werkgroep registratie arbeidsbeprekten, de Aanjager Banenafspraken Overheid en de Directeur

Arbeid en Organisatie van BZK. Daarnaast krijgt P-Direkt ook een leidende rol tijdens de implementatie. Belangrijk om met de bestuurder van P-Direkt te bespreken.

Bibliografie

- Al, T., & Doze, I. (2015). *HR-analytics, Waarde creëren met datagedreven HR-beleid*. Amsterdam: WEKA Business Media B.V.
- Autoriteit Persoonsgegevens. (2016, januari 1). *De meldplicht datalekken in de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)*. Opgehaald van Autoriteit Persoonsgegevens: https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/beleidsregels_meldplicht_datalekken.pdf
- Autoriteit Persoonsgegevens. (2016, maart 31). *Functionaris voor de gegevensbescherming*. Opgehaald van Autoriteit Persoonsgegevens: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/zelf-doen/functionaris-voor-de-gegevensbescherming>
- Autoriteit Persoonsgegevens. (2016, januari 1). *Meldplicht datalekken*. Opgehaald van Autoriteit Persoonsgegevens: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/melden/meldplicht-datalekken>
- BZK. (2016, februari). *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties>
- Cruijff, J. (2015, oktober 14). *VAAK MOET ER IETS GEBEUREN, VOORDAT ER IETS GEBEURT..* Opgehaald van Duxnova: http://www.duxnova.nl/Nieuws/Nieuws_detail/15-10-14/Vaak_moet_er_iets_gebeuren_voordat_er_iets_gebeurt.aspx
- De Minister van Justitie, K. A., & De Minister voor Grote Steden- en Integratiebeleid, B. R. (2000, juli 6). *Wet bescherming persoonsgegevens*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Wetten Overheid: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0011468/2016-01-01>
- De Minister van Veiligheid en Justitie, G.A. van der Steur; De Staatssecretaris van Veiligheid en Justitie, K.H.D.M. Dijkhoff; De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, R.H.A. Plasterk; De Minister van Economische Zaken, H.G.J. Kamp. (2015). *Wet meldplicht datalekken*. Wassenaar: Ministerie van Veiligheid en Justitie. Opgehaald van <http://www.emerge.nl/achtergrond/wijziging-wet-bescherming-persoonsgegevens-2016-meldplicht-datalekken-groter-boeterisico-schending-privacyregels>
- De Programmaraad en BKWI. (2016, maart 22). *Participatiewet en WWB*. Opgehaald van De Programmaraad: <http://www.samenvoordeklant.nl/participatiewet-en-wwb>
- De Rijksoverheid. (2013, december 2). *Participatiewet opent deuren naar arbeidsmarkt voor mensen met beperking*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking>
- De Rijksoverheid. (2013, december 2). *Participatiewet opent deuren naar arbeidsmarkt voor mensen met beperking*. Opgehaald van De Rijksoverheid. Voor Nederland: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking>
- De Rijksoverheid. (2014, juli 1). *Eerste Kamer stemt in met Participatiewet en maatregelen in de bijstand*. Opgehaald van De Rijksoverheid. Voor Nederland: <https://www.rijksoverheid.nl/regering/nieuws/2014/07/01/eerste-kamer-stemt-in-met-participatiewet-en-maatregelen-in-de-bijstand>
- De Rijksoverheid. (2016, april 4). *Wat regelt de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)?* (Ministerie van Algemene Zaken) Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgegevens/vraag-en-antwoord/wat-regelt-de-wet-bescherming-persoonsgegevens-wbp>
- De Rijksoverheid. (z.j.). *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/inhoud/organisatie>

- De Rijksoverheid. Voor Nederland. (2015, januari 1). *Participatiewet*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>
- De Rijksoverheid. Voor Nederland. (2016, februari 18). *Ministeries*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries>
- DGOO . (2016, januari 15). *Afdeling Beleidsinformatie I.O.* [intern document]Opgehaald van Rijksportaal BZK / DGOBR: http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisbzk_2/cisdirectoraatgeneraalorganisatiebedrijfsvoeringrijkdgobr/cisdgobrbreed/cishulp_bij_data/cishulp_bij_data_1&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal
- DGOO. (2016, maart 7). *Analytics leeft binnen het Rijk*. [intern document]. Opgehaald van Rijksportaal BZK / DGOO: <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/nieuwsdetail?refId=214826>
- drs. S.M. Roos (Simone). (2016, februari 18). *Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/inhoud/organisatie/organogram/directoraat-generaal-organisatie-en-bedrijfsvoering-rijk>
- Eerste Kamer der Staten-Generaal. (2014, april 10). *Eerste Kamer spreekt met deskundigen over Participatiewet*. Opgehaald van Eerste Kamer der Staten-Generaal: https://www.eerstekamer.nl/nieuws/20140410/eerste_kamer_spreekt_met
- Feenstra, B. (2016). *Afdeling Beleidsinformatie i.o.DGOBR*. [intern document]. DGOBR. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Gartner. (2013). Gartner, van descriptive naar prescriptive analytics. *Gartner business intelligence & analytics summit*. Barcelona: The Gartner Business Intelligence & Analytics Summit . Opgehaald van <http://timoelliott.com/blog/2013/02/gartnerbi-emea-2013-part-1-analytics-moves-to-the-core.html>
- Gemeente Bronckhorst. (2015, mei 28). *Visiedocument 'Verwerking van persoonsgegevens in het sociaal domein gemeente Bronckhorst 2015*. (gemeenteraad, Redacteur) Opgehaald van Overheid.nl: http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Bronckhorst/368459/368459_1.html
- Gemeente Stichtse Vecht. (2014, december 2). *Uitgangspunteregeeling Privacy Sociaal Domein Gemeenten Stichtse Vecht, Wijdemeren en Weesp*. (C. v. wethouders, Redacteur) Opgehaald van Overheid.nl: http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Stichtse%20Vecht/345954/345954_1.html
- Jansen, Femke; Advocaat Ondernemingsrecht, contractenrecht en procesrecht. (2015, oktober 27). *Wijziging Wbp vanaf 2016: meldplicht datalekken, groter boeterisico bij schending privacyregels*. (Van Diepen Van der Kroef Advocaten) Opgehaald van Emerce: <http://www.emerce.nl/achtergrond/wijziging-wet-bescherming-persoonsgegevens-2016-meldplicht-datalekken-groter-boeterisico-schending-privacyregels>
- Jimkes, S. S. (2016, Maart 3). *Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Opgehaald van sjimkes@cedris.nl: <http://cedris.nl/dossiers/detail/article/wet-banenafpraak-en-quotum-arbeidsbeperkten.html>
- Klijnsma, J. (2014). *Wijziging van de Wet financiering sociale verzekeringen in verband met een heffing bij het niet voldoen aan de quotumdoelstelling (Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten)*. 's-Gravenhage: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Klijnsma, J. (2015). *Voorstel van wet tot wijziging van de Wet financiering sociale verzekeringen in verband met een heffing bij het niet voldoen aan de quotumdoelstelling (Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten)*. Den Haag: De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Klijnsma, J. (2015). *Wet quotum arbeidsbeperkten*. Den Haag: Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden.

- Klijnsma, J. (Vergaderjaar 2013–2014). *Wijziging van de Wet financiering sociale verzekeringen in verband met een heffing bij het niet voldoen aan de quotumdoelstelling (Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten)*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Maes, J. (2010, november). De CIO rol binnen de Rijksoverheid. *De sleutel tot succesvolle ICT-projecten?* Rotterdam, Zuid-Holland, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Mallee, L. (2016, januari). *Gevolgen wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten voor burgers*. Ieder(in) en de Landelijke Cliëntenraad (LCR), Werk en inkomen. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek. Opgehaald van http://www.regioplan.nl/publicaties/rapporten/gevolgen_wet_banenafpraak_en_quotum_arbeidsbeperkten_voor_burgers_stand_van_zaken_augustus_2015
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016, februari). *Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Opgehaald van De Rijksoverheid. Voor Nederland: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument>
- Oostermeijer, A.-M. (2016a). *Nota Verbetervoorstellen registratie arbeidsbeperkten*. [intern document]. Den Haag: Werkgroep Inrichten stuurinformatie.
- Oostermeijer, A.-M. (2016b). *Werkgroep Inrichten stuurinformatie arbeidsbeperkten*. [intern document]. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Oostermeijer, A.-M. (2016c). *Werkgroep registratie arbeidsbeperkten: agenda inclusief notities*. [intern document]. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Oudenhuijsen, T., & Brommet, E. (2016, mei 2). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/05/02/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2015>
- Paauwe, J. (2016, februari 15). HR Analytics: Een nieuwe uitdaging voor HR/ICT. *Analytics leeft binnen het Rijk*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Tilburg University.
- Parlement & Politiek. (2016, mei 16). *Huidige ministeries*. (P. D. Leiden, Redacteur) Opgehaald van Parlement.com: http://www.parlement.com/id/vh8lnhrqsxzl/huidige_ministeries
- PDC (2016, april 4). *Implementatiefase Europese regelgeving*. (N. Visser, D. Smolders, Redacteuren, & PDC - Parlementair Documentatie Centrum Universiteit Leiden, redactie Europa Nu) Opgehaald van Europa Nu | Onafhankelijk & actueel: https://www.europa-nu.nl/id/vh7acn21mxoj/implementatiefase_europese_regelgeving
- PDC (2016, april 4). *Richtlijn*. (N. Visser, D. Smolders, Redacteuren, & PDC - Parlementair Documentatie Centrum Universiteit Leiden, redactie Europa Nu) Opgehaald van Europa Nu | Onafhankelijk & actueel: <https://www.europa-nu.nl/id/vh7bhovywnh7/richtlijn>
- P-Direkt. (z.j.). *Over P-Direkt*. Opgehaald van P-Direkt: <http://www.P-Direkt.nl/over-P-Direkt/over-ons>
- Ploumen, Elly (P&O Directeur); Poelstra, Minke (P&O-adviseur); Oosting-Kulderij, Brigitta (HR-specialist). (2014, maart 4). *Praktijkcase: Achmea legt de basis voor HR Metrics & Analytics*. (I. Doze, Redacteur, & Achmea) Opgehaald van HR Praktijk Online Tools, Tips en Inspiratie voor HR: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/praktijkcase-achmea-legt-de-basis-voor-hr-metrics-analytics>
- Schoemakers, I. A., & Koopmans, F. A. (2011). *Operationeel personeelsmanagement*. Amsterdam / Almere: Noordhoff Uitgevers bv.
- Steenkamp, R. (2016, april 4). *Richtlijn 95/46/EG*. Opgehaald van Privacy en Technologie: <http://www.steenkamp-ict.com/wbp/hfdst00richtlijn.html#gevolgen>

- Stef Blok, Minister voor Wonen en Rijksdienst. (2015, mei 22). *Team Inclusief brengt praktijkgids realisatie banenafspraken uit*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk. Opgehaald van <http://www.ubrijk.nl/actueel/nieuws/ubr-nieuws-2015/05/22/team-inclusief-brengt-praktijkgids-realisatie-banenafspraken-uit>
- Team Inclusief. (2015). *Inclusief, Praktijkgids realisatie banenafspraken bij het Rijk*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: UBR.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2013, december 6). *Kamerstuk 33161 nr. 107*. Opgehaald van Tweede Kamer der Staten-Generaal: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33161-107.html>
- UWV. (2016, maart 3). *Participatiewet: wat verandert er in de Wajong in 2015?* Opgehaald van UWV, Werken aan perspectief : <http://www.uwv.nl/particulieren/overige-onderwerpen/participatiewet-wat-verandert-er-in-de-wajong-in-2015/detail/wat-betekent-de-participatiewet-als-u-al-wajong-heeft>
- Zwol, R. v., Roos, S., Buitendijk, G.-J., Uijlenbroek, J., Sutherland, W., & Gudde, J. (30 november 2015). *Capaciteitsplan BZK*. DG/Directie/Afdeling. [intern document]. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Opgehaald van http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisbzk_2/cisnieuw_bzk&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisbzk_2/cisnieuw_bzk