



TNO-rapport

# Sociaal en slim ondernemen

Werken naar vermogen in reguliere bedrijven



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek

Rapport opgesteld door  
Aukje Smit





*Sociaal en slim ondernemen  
Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*

*Auteurs*

Aukje Smit  
met medewerking van Lies de Bruin en Sohaila el Marini

*Uitgever*

TNO Kwaliteit van Leven  
Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
P +31 23 55 49 393  
F +31 23 55 49 394  
E [info-arbeid@tno.nl](mailto:info-arbeid@tno.nl)  
[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

ISBN: 978-90-5986-329-3

*Druk*

De Bink, Leiden

*Foto omslag*

iStockphoto

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2009 TNO



## Voorwoord

Nederland wordt de komende jaren geconfronteerd met ingrijpende veranderingen op de arbeidsmarkt. Door de vergrijzing en ontgroening zal er zowel kwantitatief als kwalitatief een arbeidstekort ontstaan. De krapte is een probleem, maar tegelijkertijd een kans om veel meer mensen die om wat voor reden dan ook minder productief zijn, zo regulier mogelijk te laten werken naar vermogen. Of dat gaat lukken, hangt voor een belangrijk deel af van het opnamevermogen van reguliere bedrijven en organisaties. Daarover is nog weinig bekend. Want wat is er nodig om mensen die minder productief zijn regulier te laten werken? Is het überhaupt mogelijk? En hoeveel mensen met een arbeidsbeperking kan een regulier bedrijf er eigenlijk bij hebben?

In *Sociaal en slim ondernemen* wordt ingegaan op bovenstaande vragen op basis van inventariserend onderzoek bij werkgevers die relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (willen) inzetten in hun bedrijf. De belangrijkste boodschap die uit het onderzoek naar voren komt, is dat het kán! Mensen met een arbeidsbeperking kunnen heel goed werken in reguliere bedrijven en organisaties. Voor de werkgevers is het de alleen kunst om hun aanwezige productiviteit zo goed mogelijk te benutten en het bedrijf of de afdeling daarop in te richten. De werkgevers uit het onderzoek zijn wat dat betreft pioniers en vervullen een belangrijke voorbeeldfunctie. Het zijn niet alleen sociale, maar ook slimme ondernemers. *Sociaal en slim ondernemen* is bedoeld voor iedereen die meer wil weten over de wijze waarop reguliere bedrijven en organisaties werken met kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

Het onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma *Sociale cohesie en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt*. Binnen dit programma ontwikkelen we evidence based diagnostische instrumenten, interventies en aanpakken om professionals en organisaties te instrumenteren en beleidsinstanties te ondersteunen. Het programma is door TNO opgezet in nauwe samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het opnamevermogen van reguliere bedrijven en onderzoek naar aanpakken om mensen met een arbeidsbeperking regulier te laten werken naar vermogen zal ook de komende jaren een belangrijk onderdeel blijven van het kennisontwikkelingsprogramma.

Professor Dr. Roland W. B. Blonk  
Projectleider 'Sociale cohesie en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt'



# Inhoud

## Voorwoord — 3

## 1 Inleiding — 7

- 1.1 Achtergrond — 7
- 1.2 Wat voor doelgroepen? — 7
- 1.3 Wat voor bedrijven en organisaties? — 8
- 1.4 Leeswijzer — 9

## 2 Praktijkvoorbeelden — 11

- 2.1 Inleiding — 11
- 2.2 LooHorst Landscaping: Hoogwaardig groen door ‘mensenbedrijf’ — 11
- 2.3 Ubbink: Sneller schakelen dankzij de inzet van SW’ers — 13
- 2.4 Vebego: Local for local samen met de SW — 15
- 2.5 Onderwijsspecialisten: Wajongers voor de catering. — 17
- 2.6 Antropia: Als de organisatie maar in balans blijft — 19
- 2.7 Fifteen: Drop-outs opleiden tot kok op mbo-niveau 2 — 20
- 2.8 Hartman: Doelgroepen zijn goede seizoensarbeiders — 22
- 2.9 BuitenSporig: Allemaal een functie op maat — 24
- 2.10 Boogaart Almere: Venootschap voor re-integratie — 26
- 2.11 Wedding: Iedereen heeft ongekennde mogelijkheden — 28
- 2.12 Burgerhout: Slimme constructie met Werken Aan Werk mensen — 30

## 3 Analyse — 33

- 3.1 Motieven — 33
  - 3.1.1 Sociale motieven — 33
  - 3.1.2 Zakelijke motieven — 33
- 3.2 Verschillen in keuzes die gemaakt worden — 34
  - 3.2.1 Eén of meer doelgroepen en regelingen — 34
  - 3.2.2 Duurzame of tijdelijke werkplekken, wel of niet in loondienst — 34
  - 3.2.3 Zelf doen of uitbesteden van de verantwoordelijkheid — 35
  - 3.2.4 Gemengde teams of aparte bedrijven en afdelingen — 36
  - 3.2.5 Onderdeel reguliere bedrijfsvoering of aparte stichting — 36
- 3.3 Aandachtspunten — 36
  - 3.3.1 Samenwerken met instanties — 36
  - 3.3.2 Extra kosten en lagere productiviteit — 37
  - 3.3.3 Draagvlak creëren — 38



Sociaal en slim ondernemen

- 3.3.4 Begeleiden van doelgroepen — 38
- 3.3.5 Aanpassen van organisatie en werk — 39
- 3.3.6 Teamsamenstelling — 40
- 3.3.7 Krijgen en houden van klanten — 40

#### **4 Conclusies en aanbevelingen — 41**

##### **A Regelingen en websites — 43**

##### **B De bedrijven — 45**

##### **C Leden klankbordgroep — 47**





# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking was lange tijd wel het laatste waar werkgevers aan dachten. Onbekendheid, angst voor verzuim en productieverlies zijn allemaal redenen om er maar niet aan te beginnen. Maar het tij lijkt te keren. Steeds vaker zijn niet alleen de wens om maatschappelijk verantwoord of sociaal te ondernemen, maar ook wervingsproblemen of de goede inzetbaarheid van doelgroepen op specifieke taken redenen voor werkgevers om zich te verdiepen in de mogelijkheden. Ontwikkelingen zoals de modernisering van de Wsw, toenemende interesse van overheden in sociaal aanbesteden en krapte op bepaalde arbeidsmarkten dragen daar ook aan bij.

Wat opvalt is dat veel van deze werkgevers zich niet beperken tot één of twee personen, maar als het werk zich ertoe leent veel meer mensen die verminderd productief zijn een kans geven. Dat vergt uiteraard de nodige voorbereidingen en aanpassingen in het bedrijf. Maar die zijn de moeite waard omdat ze niet voor één persoon genomen hoeven te worden. Bovendien is het een voorwaarde voor succes. Om eruit te halen wat erin zit, moeten bedrijven namelijk wel de voorwaarden creëren om ‘werken naar vermogen’ mogelijk te maken.

Gesneden koek voor bedrijven in de sociale werkvoorziening. Maar wat betekent het voor ‘gewone’ bedrijven? Wat komt er allemaal bij kijken, waar hebben werkgevers behoefte aan en wat kunnen we van ervaren bedrijven leren? Om hier antwoord op te krijgen interviewde TNO in 2008 bijna dertig werkgevers die relatief veel langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten (willen) inzetten in hun bedrijf en werd een expertmeeting georganiseerd. Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers verschillende motieven hebben om doelgroepen in te zetten en dat ze het ook op verschillende manieren organiseren. Maatwerk is het credo. Er is niet één beste aanpak, maar er zijn wel overeenkomsten in (leer)ervaringen en succesfactoren. In *Sociaal en slim ondernemen* gaan we daarop in.

## 1.2 Wat voor doelgroepen?

Personen met een arbeidsbeperking die moeilijk aan het werk komen in reguliere bedrijven maken deel uit van een heterogene groep. Het gaat om mensen die tijdelijk of duurzaam minder productief zijn en daardoor niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Mensen die altijd ondersteuning nodig hebben en een lage loonwaarde houden en mensen voor wie zelfstandig werken in een reguliere baan uiteindelijk wel tot de mogelijkheden behoort. Enkele voorbeelden:



- Bijstandsgerechtigden met weinig opleiding en soms ook andere belemmeringen zoals een slechte beheersing van het Nederlands of psychosociale problematiek.
- Gedeeltelijk arbeidsongeschikten met een fysieke, chronische of psychische arbeidsbeperking.
- Personen met een SW-indicatie die werken in de sociale werkvoorziening of via detachering of begeleid werken terecht kunnen bij een reguliere werkgever.
- Mensen die als gevolg van hun ziekte of handicap naar verwachting zo'n lage loonwaarde hebben dat ze niet geïndiceerd worden voor de SW en/of werken op basis van dagbesteding in de AWBZ.
- Voortijdig schoolverlaters zonder startkwalificatie die het om uiteenlopende redenen niet lukt een baan te vinden of te houden.
- Schoolverlaters van het speciaal onderwijs die (nog) niet meekunnen in het reguliere bedrijfsleven.
- Ex-psychiatrisch patiënten, ex-verslaafden of ex-gedetineerden die zich weer nuttig willen maken.

Al deze personen hebben te maken met uiteenlopende instanties, voorzieningen en instrumenten om hen te ondersteunen bij het werken en te voorzien van een inkomen. Ze ontvangen een uitkering via de WIA/WGA of de WAO, Wajong of bijstand en hebben soms wel en soms niet een Wsw-indicatie (zie bijlage). Meestal hebben ze een verplichting om werk te zoeken. Maar het kan ook gaan om niet uitkeringsgerechtigden en om personen die gezien de ernst van hun arbeidsbeperking niet (meer) hoeven te werken, terwijl ze dat wel willen en die onder de juiste omstandigheden wel degelijk een goede bijdrage kunnen leveren.

### 1.3 Wat voor bedrijven en organisaties?

De bedrijven en organisaties zijn vooral afkomstig uit de industrie en facilitaire dienstverlening (schoonmaak, groenvoorziening, catering). Maar ook andere sectoren zoals de horeca, detailhandel, transport, logistiek, glastuinbouw, afvalverwerking en zorgsector zijn vertegenwoordigd in het onderzoek. Het betreft zowel grote als kleine bedrijven en organisaties, in omvang variërend van wereldwijd wel 31.000 personen in dienst tot 18 medewerkers. Het aantal doelgroepwerknemers verschilt behoorlijk per bedrijf. Bij de kleinere bedrijven gaat het al gauw om twintig procent of meer van het personeelsbestand. Bij de grotere bedrijven die doelgroepen vaker op één plek of afdeling inzetten, is het percentage vaak lager.

De werkzaamheden waar de mensen op worden ingezet, variëren en zijn eenvoudig en/of ondersteunend van aard. Het gaat om het onderhouden van de buitenruimte (schoffelen, eenvoudig snoeiwerk), schoonmaken en ander huishoudelijk werk, koken, assemblagewerkzaamheden, inpakken en sorteren, helpen en bedienen van klanten, vervoer van personen en pakjes en administratieve werkzaamheden.



Van de geïnterviewde werkgevers hadden er twintig al langer ervaring met het inzetten van doelgroepen, soms wel meer dan tien jaar. De anderen waren er nog maar net mee begonnen of hadden serieuze plannen om te gaan werken met relatief veel mensen met een arbeidsbeperking.

#### 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijven we elf uiteenlopende praktijkvoorbeelden. Daarna in hoofdstuk drie een analyse van de motieven van de werkgevers die meewerkten aan het onderzoek, de verschillende keuzes die gemaakt worden en de aandachtspunten in de praktijk. In hoofdstuk vier enkele conclusies en aanbevelingen. In de bijlage tot slot een overzicht van relevante regelingen en websites, de bedrijven die meewerkten aan het onderzoek en de leden van de klankbordgroep.





Sociaal en slim ondernemen





## 2 Praktijkvoorbeelden

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we elf praktijkvoorbeelden van werkgevers die met succes relatief veel doelgroepen inzetten in hun bedrijf. Aan het onderzoek werkten meer werkgevers mee (zie bijlage B) en de informatie van alle bedrijven is gebruikt bij de analyse van de resultaten. De keuze voor het opnemen van deze praktijkvoorbeelden is gemaakt op basis van een aantal afwegingen:

- Het zijn voorbeelden van bedrijven die al langer ervaring hebben met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking.
- Het gaat om uiteenlopende bedrijven, doelgroepen, aanpakken en ervaringen.
- De bedrijven werken een jaar na uitvoering van het onderzoek nog steeds met doelgroepen.

Elk voorbeeld begint met een korte beschrijving van het bedrijf en de doelgroep(en) waarmee gewerkt wordt. Daarna volgt de aanleiding, motieven van de werkgever, de manier waarop hij of zij één en ander organiseert en de ervaringen in de praktijk. De beschrijving wordt afgesloten met enkele tips van de werkgever.

### 2.2 LooHorst Landscaping: Hoogwaardig groen door 'mensenbedrijf'

LooHorst Landscaping BV levert diensten en producten voor alle onderdelen van de buitenruimte, zoals bedenken en maken van hoogwaardige tuinen, groenvoorzieningen en boomverzorging. Het bedrijf bestaat ruim tien jaar, heeft zestig man personeel en is gecertificeerd voor ISO, VCA en Groenkeur. Sinds 2006 wordt er samengewerkt met een SW-bedrijf dat de hovenierspoot wilde afstoten omdat het niveau van de SW'ers te laag werd om het hoogwaardigere groenwerk goed te kunnen doen. Van het één kwam het ander en nu bestaat ruim dertig procent van het personeel van LooHorst uit mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het betreft vooral SW'ers, maar ook langdurig werklozen en Wajongers. Ze werken op basis van de regeling begeleid werken, gewoon in loondienst of op basis van detachering.

#### *Warme bakker*

Directeur Reinald van Ommeren had eerder een bedrijf in het groen, maar heeft ook twee jaar als interim-manager van de afdeling 'groen en schoon' in een SW-bedrijf gewerkt. In de laatste functie kreeg hij affiniteit met de doelgroep. Hij ziet het als een uitdaging om mensontwikkeling en commercie te combineren. Ook vind hij het mooi om te zien hoe trots de mensen zijn op hun werk bij LooHorst. Het inzetten van doelgroepen komt daarnaast voort uit een christelijke levensovertuiging. Het bedrijf wil



zich in de markt profileren als een 'Warme Bakker'. De essentie daarvan is het maken van goede producten met goede vakmensen. En dat wordt dan gecombineerd met dertig procent mensen uit doelgroepen. Van Ommeren doet beperkt mee aan openbare Europese aanbestedingen. Hij ziet minder kansen op de bulkmarkt en zoekt klanten die het waarderen dat het bedrijf doelgroepen inzet. Lastig daarbij is het volgens hem dat Nederland de laatste jaren een inkoopcultuur heeft gekregen waarbij de factor mens nauwelijks een rol speelt.

#### *Goed voorbereiden*

Volgens van Ommeren duurt het jaren om de instroom van doelgroepen goed geaccepteerd te krijgen. Het is daarom het beste om heel geleidelijk te beginnen. Om de overname van de 'groenpoot' van het SW-bedrijf goed voor te bereiden, werden de werkzaamheden het eerste jaar nog gedaan vanuit het SW-bedrijf. Senior voorlieden van LooHorst met feeling voor doelgroepen werden gedetacheerd bij het SW-bedrijf. Op die manier konden zij leren omgaan met de psychosociale problematiek en beperkingen die spelen bij de doelgroep. Er zijn ook een paar mensen op cursus gegaan. Deze aanpak was erg belangrijk voor het latere succes. Na het eerste jaar kwamen vijftien SW-medewerkers op structurele basis bij LooHorst werken. Het reguliere personeel heeft de werknemers met een arbeidsbeperking nu volledig geaccepteerd. De eigenaardigheden van sommige werknemers maken het werk alleen maar leuker.

#### *Aanpassingen*

De mensen werken geïntegreerd met het reguliere personeel en krijgen voor hen beheersbare taken in de buitenruimte. De ploegen zijn vaak groter (vijf in plaats van drie mensen) waardoor ruimere voertuigen nodig zijn. Aangezien het werk met meer mensen wordt gedaan, is er ook meer gereedschap nodig. Tegelijk is de gemiddelde productiviteit lager ten opzicht van een reguliere medewerker. Dat alles geeft extra kosten die verdisconteerd worden in de tegemoetkoming c.q. de uurafspraken met het SW-bedrijf en instanties. Seizoensinvloeden lost het bedrijf op door zo breed mogelijk in de buitenruimte bezig te zijn. Ook is met het SW-bedrijf afgesproken om in de winter met de doelgroep op hun kwekerij te werken. Door de wat onvoorspelbare inzetbaarheid van de doelgroep wordt er met een hele korte termijnplanning gewerkt. Dat vraagt de nodige flexibiliteit van het overige personeel en veel uitleg van de werkgever.

#### *Productiviteit*

Van Ommeren moet extra inspanningen verrichten om de productiviteit van de SW'ers en andere doelgroepen eruit te halen. Om dat mogelijk te maken wordt er ook extra ruimte voor de begeleiding verdisconteerd in de compensatie voor het productiviteitsverlies. Het bepalen van het percentage is een kwestie van ervaring en gebeurt op de werkvloer op basis van de inschatting van het SW-bedrijf en de leidinggevenden van LooHorst. Van Ommeren betaalt naar rato van de prestatie van de mensen. Aangezien

ze buiten de deur werken, moeten ze minimaal dertig procent productief zijn, anders wordt de aansturing een te belastende factor.

#### *Werkwijze re-integratiebedrijven*

Van Ommeren werkt samen met gemeenten, het SW-bedrijf, re-integratiebedrijven en het UWV. Vooral de samenwerking met re-integratiebedrijven kan volgens hem beter. Deze bedrijven willen snel plaats en zouden te weinig zijn gericht op duurzame plaatsingen. Ook komt het volgens hem voor dat ze te optimistisch zijn over de productiviteit die iemand kan leveren. Er ontstaan problemen als het percentage waarvoor de werkgever betaalt niet wordt waargemaakt.

#### *Tips*

- Je moet een drive hebben om dit te gaan doen en er verder niet veel woorden aan vuil maken.
- Nodig is een lange termijnvisie op continuïteit, ook wat betreft het inzetten van doelgroepen.
- Het is een valkuil als je het alleen maar doet vanuit financiële motieven.
- Kleinschalig beginnen.
- De aansturing op de werkvloer is bepalend voor het succes en daarmee een zorgvuldige selectie en gemotiveerde leidinggevenden.
- Bij de gunning van werk meer aandacht besteden aan de factor mens.

#### *Contact*

Reinald van Ommeren, directeur  
[www.LooHorst.com](http://www.LooHorst.com)

### **2.3 Ubbink: Sneller schakelen dankzij de inzet van SW'ers.**

Ubbink bestaat al meer dan honderd jaar en produceert bouw- en installatiecomponenten voor de woning. In Nederland werken er zo'n 220 mensen bij Ubbink, waaronder tien mensen met een arbeidsbeperking op de productieafdeling. De meesten hebben een SW-indicatie. Een paar Wajongers zitten op het grensvlak van de Wsw en dagbesteding AWBZ. Hun arbeidsproductiviteit is niet zo groot, maar ze willen wel werken. Eenmaal aan het werk ontwikkelen zij vaardigheden waardoor in sommige gevallen alsnog een SW-indicatie verkregen kan worden. Ubbink werkt bij dit alles samen met Sw-bedrijven en met St. Philadelphia.

#### *Efficiënte aanpak*

In 1996 had Ubbink een piek in het werk en werden medewerkers van het SW-bedrijf in Doesburg tijdelijk te werk gesteld om orders snel weg te werken. De aanpak was succesvol en is daarom na verloop van tijd omgezet in een permanente situatie. De

mensen worden ingezet voor eenvoudig assemblagewerk, zoals inpakken, stickers opplakken, ringen in bochtjes stoppen, etc. Het zelf inzetten van deze doelgroep biedt Ubbink veel voordelen vergeleken met uitbesteden van werk naar bijvoorbeeld een SW-bedrijf. De omschakeling naar nieuwe werkzaamheden kost nu minder tijd, het bedrijf is flexibeler en er wordt efficiënter gewerkt. Het is ook goed voor het imago van het bedrijf. Er worden overigens ook nog werkzaamheden uitbesteed naar een aantal SW-bedrijven.

#### *Ex-bouwwakker voor de begeleiding*

Het inzetten van de doelgroep vereist een andere planning waarbij heel goed gekeken wordt wie wat kan. Ubbink heeft één van de eigen medewerkers aangewezen als begeleider, een ex-bouwwakker die dreigde in de WAO te komen. Hij is er verantwoordelijk voor dat het werk afkomt. Volgens hoofd P&O Marc van den Berg is het beter om als bedrijf zelf een begeleider te leveren dan een externe jobcoach in te schakelen. Een begeleider in eigen dienst kent het bedrijf beter en kan sneller schakelen bij problemen.

#### *Verdeelde reacties*

Toen de doelgroep bij Ubbink kwamen werken, waren de reacties van het personeel verdeeld. Ook de toenmalige directeur had twijfels. Het moest namelijk wel bedrijfs-economisch verantwoord zijn. Sommige medewerkers waren bang dat de nieuwe medewerkers hun banen zouden inpikken. Er moest veel worden uitgelegd en dat is ook gebeurd. Nu is het geen item meer. De doelgroep draait helemaal mee, het is een natuurlijk proces. Goede communicatie is de sleutel geweest, uitleggen dat het een weloverwogen keuze was. De werkplekken worden ook gebruikt voor re-integratie van de eigen medewerkers. Daardoor leren medewerkers elkaar over en weer goed kennen. De doelgroep eet gewoon mee in de kantine en doet mee in regelingen en activiteiten voor het totale personeel: van werkkleding tot de dartscompetitie en van kerstpakket tot bedrijfsfeesten.

#### *Productiviteit*

De medewerkers zijn ingedeeld voor een derde van wat een gewone werknemer produceert, maar op onderdelen leveren sommigen wel weer zeventig procent van de normale productie. Er wordt niet per persoon een berekening gemaakt van de productiviteit, maar van de gemiddelde output per groep. Belangrijk voor een goede output/productie is de samenstelling van de groep. Als er iemand tussen zit met een negatieve invloed op de groep dan gaat de productie direct omlaag. Ubbink heeft verder, behalve voor het vergaderen met instanties en de begeleider, geen extra kosten.

#### *Werkgeversloket*

Een probleem is dat er vanuit instanties te weinig geschikte mensen worden aangeleverd. Ook instroom vanuit het SW-bedrijf komt onvoldoende van de grond. Ubbink

heeft nog ruimte voor zeker vier nieuwe medewerkers uit de doelgroep op de productieafdeling. Een regionaal werkgeversloket met een intermediair die vanuit verschillende instanties/kanalen doelgroepen aanlevert zou volgens Marc van den Berg een goede oplossing zijn.

#### *Tips*

- Kom eens kijken hoe wij het bij Ubbink doen.
- Kijk goed naar het eenvoudige werk dat je in huis hebt. Dat kan anders georganiseerd worden zodat verstandelijk gehandicapten het kunnen doen.
- Een leidraad of website waarin de regelingen en mogelijkheden goed op een rijtje staan, zou werkgevers goed helpen.

#### *Contact*

Marc van den Berg, hoofd P&O  
[www.ubbink.nl](http://www.ubbink.nl)

## **2.4 Vebego: Local for local samen met de SW**

Vebego is een internationaal opererend familiebedrijf op het gebied van schoonmaak, facilitaire dienstverlening en personeelsdiensten. Het bedrijf is in 1943 opgericht en heeft MVO hoog in het vaandel staan. In 2005 heeft Vebego in de vorm van een joint venture een belang genomen in IBN Facilitair, één van de bedrijven van IBN-Groep. Daarna zijn er met nog een paar andere SW-bedrijven joint ventures gesloten op het gebied van facilitaire dienstverlening, vooral in de schoonmaak. Drie personen, waaronder Niel Cortenraad, zijn fulltime bezig de samenwerking met SW-bedrijven uit te bouwen. Er werken inmiddels ruim 1200 mensen vanuit de SW voor Vebego.

#### *Veel voordelen*

Samenwerking met de SW biedt allerlei voordelen. Zo zijn SW-bedrijven een concurrent, door samen te werken kan Vebego haar marktaandeel vergroten. Vebego wil af van grote mantelovereenkomsten en zich meer richten op het kleinere lokale segment, waar SW-bedrijven al inzitten. Grote internationale tenders moeten elke drie jaar opnieuw worden afgesloten. Op lokaal niveau zijn meer langdurige contracten mogelijk, wat ook beter is voor de kwaliteit. SW-bedrijven zijn het ultieme voorbeeld van local for local, aldus Niel Cortenraad. Nog een reden is dat Vebego door de samenwerking een betere toetreding tot dagschoonmaak krijgt omdat SW'ers overdag werken. Bovendien zijn SW-medewerkers interessant arbeidspotentieel omdat ze geschikt zijn voor het werk. Veel concurrenten kiezen niet voor deze doelgroep. Vebego kan zich dus onderscheiden door het wel te doen.

### *Publiek-private samenwerking*

Het is een vorm van publiek private samenwerking waarbij de kracht van beide partijen goed wordt benut. Vebego kan goed een product neerzetten, het SW-bedrijf heeft geschikte mensen en de begeleiding. De mensen werken op basis van detachering. Vebego wil ze ook wel in dienst nemen, maar een probleem is dat de CAO in de schoonmaak minder gunstig is dan die van de SW. Een SW'er krijgt meer uurloon en vrije dagen dan een reguliere medewerker. Dit verschil is niet uit te leggen aan het reguliere personeel dat ook nog eens geacht wordt het goede voorbeeld geven. Het leidt soms tot gespannen situaties op de werkvloer.

### *Vorbereiding*

Een goede voorbereiding van het reguliere personeel is een belangrijke succesfactor. Het is vooral nodig om angst weg te nemen bij de rayonleiders en de operationele leidinggevenden. Het lukt altijd wel, als ze maar de juiste informatie krijgen en zich bewust worden van de voordelen. Ze worden getraind in het omgaan met de doelgroep. SW-bedrijven hebben die expertise en worden daarom betrokken bij de training. Veel leidinggevenden vinden het begeleiden van SW'ers overigens erg leuk en een verrijking van hun functie. Verder gaat er tijd zitten in het aanpassen van opleidingsprogramma's. De programma's worden simpeler gemaakt en ze duren langer dan opleidingen voor het reguliere personeel. Maar het verschil is ook weer niet heel groot omdat de reguliere facilitaire medewerker ook weinig scholing heeft gehad.

### *Klanten betrekken*

De SW'ers worden ingezet op facilitaire werkzaamheden, zoals groenonderhoud, klusdiensten, schoonmaak, receptie-diensten. Ze werken in tegenstelling tot reguliere schoonmakers fulltime en overdag. Bovendien doen ze het werk met meer mensen omdat ze minder productief zijn dan de reguliere krachten. Vebego moet het facilitaire werk dus anders organiseren en daar ook de klanten bij betrekken. Zo steekt het bedrijf veel tijd in het verwerven van orders waar de SW-doelgroep op inzetbaar is. Klanten moeten het namelijk goed vinden dat SW'ers worden ingezet én dat er overdag wordt schoongemaakt. Dat vergt een hele omslag, maar als ze eenmaal om zijn dan bevat het vaak goed en worden contracten verlengd.

### *Productiviteit*

Vebego krijgt loonkostensubsidie voor de SW'ers. Het is moeilijk in te schatten wat een reëel bedrag is. SW-bedrijven willen nog wel eens het onderste uit de kan halen. Lastig is dat niet alleen de individuele mogelijkheden, maar ook de samenstelling van het team erg belangrijk is voor de productiviteit. In de praktijk is het vaak nog zoeken naar een goede balans. Welke combinaties van SW en reguliere werknemers gaan goed samen en welke niet? Bij een goede mix moet de productiviteit volgens Cortenraad omhoog kunnen.

### *Tips*

- Angst wegnemen bij het kader en het reguliere personeel is belangrijk en hen goed voorbereiden op de komst van SW'ers.
- Er is behoefte aan een instrument om op individueel niveau te kunnen bepalen hoe hoog iemands productiviteit is en wat de bijbehorende loonwaarde is.

### *Contact*

Niel Cortenraad, manager SW-bedrijven  
[www.vebego.nl](http://www.vebego.nl)

## **2.5 Onderwijsspecialisten: Wajongers voor de catering.**

De Onderwijsspecialisten bestaat sinds 1977. De stichting zorgt er voor dat kinderen met een ziekte of beperking het onderwijs krijgen dat bij ze past. De aangesloten scholen maken gebruik van de centrale diensten van De Onderwijsspecialisten zoals personeel en organisatie, financiële administratie en facilitair beheer. Er werken achthonderd personen bij de stichting. Sinds 1995 worden er bij De Onderwijsspecialisten kwetsbare groepen ingezet. Er werken mensen met lichamelijke en/of geestelijke beperkingen, maar vooral Wajongers. De organisatie werkt daarbij samen met scholen voor speciaal onderwijs, Jobstap, St. Philadelphia en Uitzendgilde.

### *Nieuw project in de catering*

De Onderwijsorganisatie houdt zich bezig met scholen voor kinderen met een beperking, dus is het volgens de manager facilitaire dienst Eye Faber logisch om ook mensen met een beperking werk te bieden. In de missie van de organisatie staat dat minimaal vier procent van het personeelsbestand een afstand tot de arbeidsmarkt moet hebben en dat streefpercentage gehaald. Er worden allerlei doelgroepen ingezet, maar vooral Wajongers. Vanuit de scholen komen jongeren binnen op een stageplaats en daarna worden ze soms in dienst genomen. Nieuw in 2008 is een project gericht op de instroom van zes tot acht Wajongers bij de facilitaire dienst voor de catering. Voor het nieuwe project is gekozen omdat De Onderwijsspecialisten graag de catering verzorgd wilde hebben door jongeren met een beperking. De scholen voor speciaal onderwijs konden het niet georganiseerd krijgen. Reden was o.a. dat zij alleen jongeren als stagiair konden leveren binnen schooltijden, terwijl er ook vraag is naar catering buiten die tijden en in de schoolvakanties. Philadelphia kon het wel regelen.

### *Werk filteren*

De Wajongers worden ingezet voor cateringwerkzaamheden, schoonmaken en klaarzetten van vergaderzalen. In het begin verzorgen de nieuwe medewerkers alleen de koffie/thee en de vergaderservice. Op termijn wordt het uitgebreid tot en met een eenvoudige lunch. Er is een half jaar voor uitgetrokken om daar naartoe te werken en te kijken hoe één en ander het beste georganiseerd kan worden. De doelgroep doet ook

zelf de was en gaat als onderdeel van het leertraject naar de winkel in het centrum om benodigdheden te kopen. Er is veel werk dat gefilterd kan worden volgens Eye Faber. Hij zoekt steeds weer naar nieuwe mogelijkheden en denkt ook na over werk op de repro/postkamer, opruimen van het archief en koffiekopjes ophalen.

#### *Leerwerkplekken*

De nieuwe groep werkt via Philadelphia op basis van een leertraject. Een deel blijft maximaal een half jaar, een ander deel maximaal twee jaar. Er vindt dus ook doorstroom en weer nieuwe instroom plaats. Ze komen niet in dienst voor cateringwerkzaamheden, maar als er mogelijkheden zijn kunnen ze op termijn wel in dienst komen voor ander werk. Dat is echter niet het eerste doel. Er is volgens Eye Faber veel behoefte aan leerwerkplekken voor deze doelgroep en daar komt De Onderwijsspecialisten met dit project aan tegemoet.

#### *Veel afstemmen*

De organisatie geeft zelf begeleiding maar er is ook een externe begeleider van St. Philadelphia de hele dag aanwezig. De Onderwijsspecialisten en Eye Faber hebben dagelijks werkoverleg en wekelijks voortgangsoverleg. Ook is er een stuurgroep waarmee regelmatig besproken wordt hoe het gaat. Faber moet dus veel overleggen, maar hoeft verder niets te regelen. Hij vindt het erg belangrijk dat de afstemming met Philadelphia goed blijft en zorgt ervoor dat het niet op de lange baan wordt geschoven. Ook als het goed gaat, is blijven communiceren volgens hem een belangrijke succesfactor. Dat geldt ook voor de reguliere medewerkers die de instroom van de Wajongers fantastisch vinden.

#### *Financieel voordelig*

De inzet van Wajongers is financieel voordelig voor de Onderwijsspecialisten. De jongeren kunnen de werkzaamheden heel goed doen, terwijl het de organisatie zo'n 50.000 euro op jaarbasis scheelt. Bovendien zijn het leuke medewerkers om erbij te hebben en hoeft de organisatie zelf weinig te regelen. De Onderwijsspecialisten betaalt een aangepast salaris, op basis van de productiviteit die geleverd wordt. Daarover worden afspraken gemaakt met Jobstap. Voor de nieuwe groep van St. Philadelphia betaalt de organisatie zeventig euro per dag voor de hele klus.

#### *Tips*

- Vooraf duidelijk aangeven wat er gaat gebeuren en goed blijven communiceren met alle medewerkers.
- Blijven afstemmen met instanties waarmee wordt samengewerkt.

#### *Contact*

Eye Faber, manager facilitaire dienst  
[www.deonderwijsspecialisten.nl](http://www.deonderwijsspecialisten.nl)

## 2.6 Antropia: Als de organisatie maar in balans blijft

Antropia, Cultuur- en Congrescentrum is een congresorganisatie met verschillende accommodaties en faciliteiten waar duurzaam ondernemen centraal staat. De BV is opgericht in 1986 en staat op het landgoed De Reehorst. Er werken dertig mensen, waarvan zes met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Antropia wil ontwikkeling van mensen mogelijk maken en een afspiegeling zijn van de maatschappij. Voor het personeelsbestand betekent dat het voeren van een diversiteitsbeleid en de organisatie ter beschikking stellen voor resocialisatie. Geld is een middel om ontwikkeling mogelijk te maken. Eventuele winst wordt weer in het bedrijf gestoken. Antropia heeft ook een zorgboerderij waar mensen met een hulpvraag tijdelijk of blijvend terecht kunnen. Vanaf de oprichting werken er mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in het bedrijf, langdurig werklozen, mensen met een zorgvraag, ex-gedetineerden, etc.

### *Organische groei*

Authenticiteit is een belangrijke waarde en de overtuiging dat iedereen recht op ontwikkeling heeft, ook mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Volgens directeur Helene van der Vloed ontwikkelen we ons aan elkaar en daarom is samenwerken een goede manier om ontwikkeling mogelijk te maken. Het is voor haar een uitdaging om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen. Het inzetten van (meer) mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie gebeurt organisch. Als de organisatie ruimte heeft en er dient zich iemand aan, dan krijgt die persoon de kans. Het bedrijf past zich aan. Groei of winst is niet aan de orde als dat betekent dat personeelsleden moeten afhaken. Het is wel zo dat de organisatie in balans moet blijven, dus ook de mensen die er al werken moeten de instroom van een nieuwe medewerker kunnen dragen. Het is een wisselwerking, iedereen moet tevreden naar huis kunnen aan het eind van de werkdag. Al met al is de instroom van doelgroepen een verrijking voor de organisatie en voor de mensen die er werken. Het meemaken van de groei en verandering van mensen met een hulpvraag geeft de overige medewerkers energie.

### *Maatwerk*

In samenwerking met de plaatsende instanties, gemeenten, zorginstellingen of Pluswerk, wordt bekeken of iemand past bij Antropia en of het goed voor die persoon is om bij het bedrijf te werken. Eerst krijgen mensen werk in de bediening omdat dit eenvoudige en duidelijke taken met zich meebrengt. Van daaruit is ontwikkeling naar andere werkzaamheden mogelijk. Ze beginnen meestal met een stage om van beide kanten te bezien of het past en komen vervolgens in loondienst. Soms ontvangt Antropia een loonkostensubsidie via de gemeente.

Om ontwikkeling mogelijk te maken is het volgens Helene van der Vloed heel belangrijk om zekerheid te bieden met betrekking tot werktijden en werkzaamheden. Sommige mensen hebben veel tijd en ruimte nodig voordat ze zich verder kunnen ontwikkelen. Die tijd en ruimte krijgen ze bij Antropia. Het inzetten van doelgroepen is verder niet echt georganiseerd. Het is maatwerk.

### *Presentiemethode*

Antropia wil op het landgoed een plek creëren om de presentiemethode van Andries Baart toe te passen. De methode is ontwikkeld voor mensen die helemaal buiten spel staan, geïsoleerd zijn en zich overbodig voelen. Het idee is deze mensen een plek te geven en hen met hulp en zorg van dienst te zijn en zo bij te dragen aan een beter leven waar ze gezien, gehoord en in tel zijn. Dat betekent dat nog weer andere doelgroepen een plek kunnen krijgen bij de organisatie. Er is dan sprake van een drieslag, mensen kunnen werken bij Antropia, meedoen op de zorgboerderij én er zijn op de nieuwe plek waar de presentiemethode wordt toegepast. Helene van der Vloed ziet de presentiemethode als sociale innovatie, een nieuw sociaal concept.

### *Tips*

- Reken jezelf niet rijk.
- Vraag je goed af of je het geduld kunt opbrengen om met deze mensen te werken.
- Je moet het vanuit je hart doen, de grondhouding moet goed zijn.

### *Contact*

Helene van der Vloed, directeur  
[www.antropia.nl](http://www.antropia.nl)

## **2.7 Fifteen: Drop-outs opleiden tot kok op mbo-niveau 2**

Restaurant Fifteen is in december 2004 opgericht en gebaseerd op het concept van Jamie Oliver. Naast de reguliere restaurantfunctie heeft het bedrijf als missie het opleiden van jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt tot kok op mbo-niveau 2. Het restaurant bestaat uit een BV en stichting Kookdroom. Voor de BV werken 60 mensen. De stichting heeft twee mensen in loondienst, een maatschappelijk werker en een kok. Per keer worden vijftien jongeren tot kok opgeleid.

### *Opleiding van vijftien maanden*

Voor de instroom van jongeren werkt Fifteen samen met de Dienst Werk en Inkomen (DWI) van Amsterdam en het ROC. De opleiding duurt vijftien maanden. De jongeren hebben de eerste zes maanden een arbeidsovereenkomst met DWI en de andere negen maanden met Fifteen. De eerste twee maanden krijgen ze vijf dagen per week les in de basisvaardigheden die nodig zijn voor het koksvak. Daarna werken ze vier dagen in het restaurant en krijgen ze één dag per week theorieles. Na zes maanden worden de leerlingen naar bekende restaurants in Amsterdam gestuurd om andere keukens te ontdekken. DWI heeft een contactpersoon aangewezen die als coach fungeert. Verder werkt Fifteen samen met verschillende instanties zoals de reclassering en jeugdzorg.

### *Bijzondere aanpak*

De leerlingen worden intensief begeleid in de keuken van Fifteen. Bijzonder is dat de verschillende koks één op één werken met de leerlingen. De basisformatie is voldoende om het restaurant te laten draaien, de jongeren zijn boventallig. Hiervoor is gekozen met het oog op het bieden van kwaliteit en het is een belangrijke succesfactor.

De keuken is groter omdat er meer dan gemiddeld mensen werken. Ook is de keuken relatief eenvoudig omdat de leerlingen het ouderwetse handwerk moeten leren. Kenmerkend voor het Fifteen concept is dat er gewerkt wordt met verantwoorde en waar mogelijk biologische producten. De leerlingen leren waar die producten vandaan komen en hoe ze er in hun oorspronkelijke vorm uitzien. Ze gaan daarvoor op verschillende excursies. Bijvoorbeeld naar de kaasboer, biologische boerderij en naar Zeeland om te leren hoe mosselen en oesters groeien. Als hoogtepunt van het opleidingsjaar organiseert Fifteen een excursie naar Umbrie in Italië.

Voor wat betreft de leermiddelen is er een heel gestructureerd lesprogramma. De leerlingen moeten aan allerlei competenties voldoen. Als de jongeren hun diploma hebben gehaald, helpt Fifteen ze bij het zoeken van een vervolgbaan als kok. Dit lukt goed. De leerlingen van Fifteen zijn gewild binnen de horeca.

### *Atypisch reageren*

Door hun achtergrond hebben sommige jongeren weinig sociale vaardigheden en andere normen en waarden dan een werkgever graag ziet bij zijn personeel. De directeur Sarriel Taus vertelt dat ze bijvoorbeeld heel primair reageren als de koks die ook begeleider zijn een foutje maken. De koks moeten eerlijk en consequent zijn en voorbeeldgedrag vertonen, anders worden ze erop afgerekend. De natuurlijke neiging van leidinggevendenden is boos worden als iemand te laat komt. Bij deze jongeren werkt dat averechts, voor je het weet ben je ze kwijt, en dat is juist niet de bedoeling. De koks moeten dus atypisch reageren en expertise hebben over het begeleiden van de doelgroep. Ze worden getraind door mensen van de Doggershoek, een jeugdgevangenis. Sarriel Taus probeert het DNA van het bedrijf op het personeel over te brengen door het goede voorbeeld te geven. Het gaat om normen en waarden zoals rekening houden met elkaar, niet schreeuwen, mensen opnieuw een kans geven.

### *Public relations*

Sarriel Taus onderneemt allerlei activiteiten om bekendheid te geven aan het restaurant en op die manier weer nieuwe klanten binnen te halen. Leveranciers willen graag met Fifteen samenwerken. Behalve een lage prijs vraagt Fifteen of ze een bijdrage willen leveren aan de opleiding van de jongeren, bijvoorbeeld in de vorm van excursies naar het bedrijf. De leveranciers werken er graag aan mee. Ook organiseert Fifteen jaarlijks een fundraisingdiner.

### *Tips*

- Begin met het goed opleiden van de vakkrachten/begeleiders. Zij moeten zorgen voor de juiste cultuur en veiligheid op de werkvloer en het goede voorbeeld geven.
- Let op de groepsdynamica bij nieuwe instroom. Sommige types kun je beter niet bij elkaar plaatsen.
- Je hebt een ondernemer met sociaal gevoel nodig die begrijpt waar het over gaat.
- Bedrijven die de exploitatie vooral financieren met subsidies gaan uiteindelijk meestal failliet.

### *Contact*

Sarriel Taus, directeur Fifteen Amsterdam  
[www.fifteen.nl](http://www.fifteen.nl)

## **2.8 Hartman: Doelgroepen zijn goede seizoenarbeiders**

Glastuinbouwbedrijf Hartman uit Sexbierum verbouwt snackkomkommers, paprika's en tomaten. Het bedrijf is in 1969 vanuit de Randstad verhuisd naar Sexbierum, maar bestaat al langer. Er werken 170 vaste medewerkers en 170 flexmedewerkers (seizoensarbeid april - november). Van de vaste medewerkers hebben ongeveer tien personen een arbeidsbeperking, van de flexmedewerkers ongeveer vijftig personen. In 2008 kreeg Hartman van de provincie een prijs voor het beste beleid duurzaam ondernemen.

### *Schoonvader*

De aanleiding om mensen met een arbeidsbeperking in te zetten was dat de schoonvader van directeur personeelszaken Ton Hartman bij een SW-bedrijf werkte. Op een gegeven moment kwam hij bij Hartman werken en het bleek dat hij net zo goed functioneerde als het reguliere personeel. Dat kwam goed uit want het productiewerk in de glastuinbouw vinden veel mensen niet aantrekkelijk om te doen: inpakken, verpakken, verzendklaar maken, soms oogsten. Doelgroepen, vooral SW'ers en andere personen met een leerachterstand, zijn juist blij met dit werk. Hartman kan het werk ook automatiseren, maar kiest uit sociale overwegingen voor 'de handjes', zolang er mensen zijn te vinden die het werk willen doen. Hartman werkt vooral samen met het SW-bedrijf, maar ook met de gemeente en een re-integratiebedrijf.

### *Aparte afdeling*

Iedereen werkt als volwaardige kracht, maar Hartman is wel van mening dat het beter is om de doelgroep onder te brengen in een aparte afdeling met speciale werkzaamheden en een eigen kantine. Reden is dat de doelgroep zich volgens hem niet altijd prettig voelt bij massaliteit. Een wat meer beschermende omgeving is prettiger. Er worden speciale werkplekken gecreëerd waar de werkdruk minder hoog is en meer

sta-zit mogelijkheden zijn. Hartman heeft een eigen afdeling personeelszaken en voldoende capaciteit om zaken goed uit te zoeken en te plannen.

#### *Begeleiding en aansturing*

Een belangrijke succesfactor is goede begeleiding. De mensen hebben een aanspreekpunt nodig, ze hebben meer vragen dan de gemiddelde werknemer en zoeken meer bevestiging. Er moet dus altijd iemand in de buurt zijn. Bij elke inpaklijn met vijf of zeven werknemers staat een werkmeester. Daarnaast krijgt Hartman ondersteuning vanuit het SW-bedrijf. Ook is er veel aandacht voor communicatie met het reguliere personeel over het inzetten van doelgroepen, o.a. in het werkoverleg. Er komen wel eens opmerkingen in de trant van “we lijken wel een SW-bedrijf”, maar over het algemeen worden de mensen wel geaccepteerd.

Aangezien de doelgroep vaak seizoensgebonden werk doet en om de betrokkenheid te behouden, zorgt Hartman ervoor dat er in de wintermaanden als ze ergens anders werken ook contact is.

#### *Tien kistjes per uur*

Hartman wil alleen mensen uit de bijstand die minimaal zestig of zeventig procent productiviteit kunnen leveren. Voor het overige krijgt het bedrijf loonkostensubsidie van de gemeente. Het SW-bedrijf krijgt alleen de productiviteit die de SW'ers leveren betaalt. De werkmeesters bepalen de productie en weten dat een medewerker die tien kistjes per uur doet zestig procent productiviteit levert. Hartman komt goed uit op deze manier en de bestellingen komen prima voor elkaar. Extra kosten worden gemaakt voor de aanschaf van allerlei hulpmiddelen. Daar zijn subsidiemogelijkheden voor maar Hartman maakt er niet altijd gebruik van omdat het zoveel papierwerk is om zaken aan te vragen. Bovendien denkt het SW-bedrijf ook mee en worden de kosten vaak gedeeld.

#### *Tips*

- Begin geleidelijk. Dat is ook van belang voor de acceptatie van de doelgroep door het reguliere personeel.
- Laat mensen met een arbeidsbeperking in het begin gescheiden werken van het reguliere personeel, zodat de grootste tegenstanders er geen last van hebben.
- Zorg voor goede arbeidsomstandigheden en werkaanpassingen. Soms is extra automatisering van fysiek zware taken nodig om de doelgroep bepaalde taken te kunnen laten uitvoeren.
- Niet elke ondernemer is hier geschikt voor. Je moet het écht willen.

#### *Contact*

Ton Hartman, directeur personeelszaken  
[www.ac-hartman.nl](http://www.ac-hartman.nl)

## 2.9 BuitenSporig: Allemaal een functie op maat

BuitenSporig is een biologisch restaurant waar mensen met een handicap sinds 2006 kunnen werken naar vermogen. Het restaurant is opgericht door Inge te Velde. Er werken 23 mensen. Daarvan hebben er 18 een handicap of andere afstand tot de arbeidsmarkt. Eigenlijk kunnen alle doelgroepen bij BuitenSporig terecht, met uitzondering van ex-gedetineerden en extreem verslaafden.

### *Link met zorgboerderij*

BuitenSporig is ontstaan vanuit de zorgboerderij die Inge ook runt. Voor haar is het logisch om als je bezig bent met voedselverwerking daar ook de laatste schakel in de keten in te betrekken, namelijk de consument. Het past ook in de biologisch dynamische visie: mensen niet uitsluiten van arbeid of in hokjes indelen. Eigenlijk heeft iedereen wel een beperking, van belang is daarom vooral te kijken naar wat iemand wel kan en daar werk bij te zoeken.

### *Maatwerk*

Hoewel het heel verschillend is wat de mensen goed kunnen, hebben ze wel allemaal gekozen voor werk in de horeca. Dat is een sterk bindende factor. Uitgangspunt is dat de mensen met een handicap het werk uitvoeren, en dat het reguliere personeel vervolgens kijkt wat zij nog moet doen. Het inzetten van de mensen op het werk is maatwerk. Het kan lang duren voordat hun passie gevonden is of voordat ze het goed geleerd hebben. Maar meestal lukt het wel en dan is de voldoening heel groot. Per persoon moet je ervaren wat het beste werkt: bijvoorbeeld het terras uitzetten met drie personen, of drie keer zo lang erover doen.

### *Vereenvoudigen van het werk*

Inge maakt allerlei functies met verantwoordelijkheden. Bijvoorbeeld chef van de werkkast of van het koffiezetapparaat. Voor de bediening en de bar worden eigen handleidingen gemaakt om het werk te vereenvoudigen. Zo zijn er handleidingen over het schoonmaken van apparaten, werken aan de bar, openen van de zaak, de vuilafvoer, etc. Er wordt nog gewerkt aan een aanpassing van de kaart zodat meer mensen bestellingen kunnen opnemen. Het kost veel tijd om al die instructies en beschrijvingen op maat te maken. Maar als ze er eenmaal zijn, is het alleen nog maar een kwestie van bijhouden. Eigenlijk maakt iedereen er wel gebruik van. Ook bij personeelswisselingen is het ideaal.

Verder is het hele gebouw geschikt voor rolstoelers en is alles extra veilig gemaakt, ook met het oog op de motoriek van een aantal mensen. Daardoor breekt er wat meer, en moet Inge opletten bij de keuze van het meubilair. Er is ook een lift in het gebouw. In een gewoon restaurant staan veel meer tafeltjes. De keuken en de bar zijn ook veel ruimer opgezet.

### *Selectie van begeleiders luister nauw*

Mensen met horeca-ervaring die in een restaurant voor gehandicapten gaan werken, denken vaak dat ze het rustig aan kunnen doen. Maar dat beeld klopt niet met de werkelijkheid. Het werk van de begeleiders bestaat uit constant zoeken van de balans tussen het economische- en sociale doel van het restaurant. Per situatie maakt de begeleider een afweging: wat gaat voor, de klant of de cliënt? Goede informatie over dit aspect van het werk is heel belangrijk. Bij sollicitatiegesprekken geeft Inge voorbeelden uit de praktijk en vraagt ze hoe mensen zouden handelen. Praktijksituaties worden ook regelmatig geëvalueerd met het personeel. Daar leren de begeleiders veel van en ze krijgen gevoel bij de manier van denken. Begeleiders zijn overigens nooit alleen, dus als het echt moet kan de één de gast helpen, en de ander de doelgroep-werknemer. Het komt ook wel voor dat de begeleider de gast uitlegt dat er iets aan de hand is.

### *Vergoedingen*

Voor veel mensen met een verstandelijke handicap krijgt BuitenSporig geen rechtstreekse vergoeding vanuit de AWBZ. Inge sluit contracten af met bestaande zorginstellingen of werkt met mensen met een persoonsgebonden budget. Anderen werken vanuit een SW-bedrijf via de Wsw voor een beperkte periode (maximaal een jaar), soms op basis van detachering tegen een geringe vergoeding als de begeleidingsbehoefte heel klein is. Er werken nauwelijks mensen via de gemeente omdat alles via het SW-bedrijf of re- integratiebedrijven verloopt, die dan ook de vergoeding krijgen. Er zitten altijd organisaties tussen. Inge vindt het niet handig, want werkgevers moeten vaak extra kosten maken.

### *Tips*

- Belangrijk is om je vrij te maken van vooroordelen en je inlevingsvermogen te vergroten.
- Kijk goed wat mensen kunnen en willen en maak daar gebruik van. Soms kost het geld, maar je krijgt er zoveel voor terug.
- Op de werkplek moet je veel structuur bieden en zaken langdurig hetzelfde houden.
- Er moet veel meer kennis beschikbaar komen over hoe je in het werk het beste kunt omgaan met borderliners en mensen met schizofrenie.

### *Contact*

Inge te Velde, oprichter en bedrijfsleider ad interim  
[www.buitensporigeten.nl](http://www.buitensporigeten.nl)

## 2.10 Boogaart Almere: Vennootschap voor re-integratie

Boogaart Almere bestaat sinds 1986 en is een landelijk hoveniers- en groenvoorzieningsbedrijf. Het bedrijf heeft vijftig medewerkers in vaste dienst. Er werken ook enkele mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die via speciaal opgezette projecten zijn binnengekomen. In 2007 besloot directeur Bert Gijsberts om de verdere groei van het bedrijf mede vorm te geven door de inzet van SW'ers. Daarvoor is op basis van vertrouwen een strategische alliantie aangegaan met re-integratiebedrijf en uitvoerder van de SW-regeling Pantar in Amsterdam. Met ingang van april 2008 zijn twintig SW-medewerkers via de regeling begeleid werken in vaste dienst genomen voor de activiteit van Boogaart Onderhoud. De overgang naar de CAO van de groenvoorziening is probleemloos verlopen.

### *Nieuwe vennootschap*

Bij Boogaart past het inzetten van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt uitstekend in de lange termijnvisie van het bedrijf. Het werk leent zich op onderdelen goed voor het inzetten van kwetsbare groepen. Het is mooi en relatief eenvoudig werk waar de SW'ers trots op zijn. De resultaten zijn voor hen direct zichtbaar. Het vinden van geschikte werknemers voor het stedelijke groenonderhoud wordt bovendien steeds moeilijker. SW'ers hebben een binding met de lokale omgeving. Een structureel betere keuze dan losse krachten uit het Oostblok. Bert Gijsberts heeft voor de re-integratie-activiteiten een nieuwe vennootschap opgezet, namelijk Boogaart Onderhoud BV. Dit heeft als voordeel dat de markt verschillend benaderd kan worden en dat het ook naar buiten toe duidelijk is wat het bedrijf allemaal doet. In die zin is het ook nuttig in het kader van marketing. De re-integratie en opleidingsdoelstelling zit daar ook stevig in.

### *Aanpak*

De voormalige SW-medewerkers worden ingezet op passend werk, zoals schoffelen, licht snoeiwerk en schoonhouden van plantsoenen, straten en pleinen. Maar waar het kan worden mensen breder ingezet. Per persoon wordt bekeken wat de mogelijkheden zijn. Ze draaien verder gewoon mee met de planning en taakverdeling. De eerste drie jaar zal Pantar voor extra begeleiding zorgen. Daarna neemt Boogaart de begeleiding over, maar ook nu doen ze er al veel aan. Het is belangrijk om elke dag duidelijke instructies te geven en goed op te letten dat er veilig gewerkt wordt. Ook is zicht nodig op het tempo waarin mensen kunnen functioneren. Het productieniveau ligt vaak wat lager. Inmiddels is begin 2009 een persoonlijke herbeoordeling en dus aanpassing van de subsidiebijdrage doorgevoerd. Naast het werk is het van belang om aandacht te hebben voor de persoonlijke en/of thuissituatie van de medewerkers omdat zich hier wel eens problemen voordoen.

Belangrijk is de afspraak dat Pantar in de wintermaanden, wanneer er minder te doen is in de groenvoorziening, de SW'ers ander werk biedt bij opdrachtgevers waar de andere activiteiten van Boogaart meerwaarde hebben. Bij de afspraak hoort namelijk

leegloop in de winterperiode te voorkomen dat anders zou kunnen oplopen tot ruim 150.000 euro.

#### *Angst bij regulier personeel*

Het reguliere personeel was er niet happig op om SW'ers in te zetten. Zij waren bang dat het ten koste zou gaan van hun eigen baan. Deze angst was echter niet terecht. De instroom van doelgroepen biedt het reguliere personeel juist doorgroeimogelijkheden naar meer specialistische werkzaamheden, zoals het snoeien van bomen, werken met bijzondere machines, renovaties en dergelijke. De omslag in denken is bereikt door veel met de leden van de ondernemingsraad te praten en een goede uitleg te geven aan alle medewerkers. En uiteraard een geleidelijke aanpak. Volgens Bert Gijsberts staat of valt de inzet van doelgroepen met een goede vertrouwensrelatie tussen personeel en leiding.

#### *Aanbestedingsbeleid*

Boogaart werkt niet alleen met Pantar, maar kan ook doelgroepen inzetten in samenwerking met UWV en gemeenten. Boogaart heeft vanaf 1988 veel ervaring met instroomtrajecten. De samenwerking met gemeenten is wel lastiger geworden door de Europese aanbestedingsregels. Het aanbestedingsbeleid openbare buitenruimte staat volgens Gijsberts namelijk haaks op de inzet van doelgroepen. Vroeger kon Boogaart een deal met de gemeente sluiten, waarbij eerst de mensen beschikbaar kwamen om in te zetten, en daarna de opdracht. Dat werkte goed "je moet het aan de voorkant regelen en niet aan de achterkant." Nu werkt het helaas precies andersom. Aanbesteden met een arbeidsmarktvrage en later invullen is echter niet slim.

#### *Toekomstplannen*

Het is de bedoeling de medewerkers verder te ontwikkelen in de praktijk van het reguliere groenvoorzieningsvak en nieuwe kansen te bieden. Ook doorstroom naar andere werkgevers is mogelijk. De directie wil de instroom van SW-medewerkers ook bij de andere werkgebieden organiseren. Boogaart bekijkt daarnaast wat de mogelijkheden zijn om meer met SW-bedrijven en gemeenten samen te werken. Bert Gijsberts wil gekoppeld aan samenwerkingsvormen met SW bedrijven en gemeentelijke diensten graag meer doelgroepen inzetten in het bedrijf.

#### *Tips*

- Kijk eerst goed wat je met de onderneming wilt, en pas daarna of het inzetten van doelgroepen daarbij inpast.
- Als je ze alleen ziet als goedkope arbeidskrachten dan wordt het niets.
- De grootste fout die je kunt maken is iets onbeheersbaars doen wat de kernactiviteit in gevaar kan brengen, bijvoorbeeld doordat onrust ontstaat bij het reguliere personeel.
- Begin geleidelijk.



*Contact*

Bert Gijsberts, directeur

[www.boogaartalmere.nl](http://www.boogaartalmere.nl)

## 2.11 Wedding: Iedereen heeft ongekende mogelijkheden

Drukkerij Wedding bestaat al sinds 1844. In 2003 werd Carin Wormsbecher directeur van het bedrijf. Ze nam het bedrijf over toen haar man overleed. Dat was een moeilijke periode en daar kwam bij dat ze ook weinig wist van ondernemen. Ze was op dat moment naar eigen zeggen de eerste medewerker met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Er werken op dit moment vijftientig personen bij Wedding, waarvan zes met een arbeidsbeperking. Iedereen die een bijdrage kan leveren mag solliciteren: langdurig werklozen, mensen met een handicap, chronisch zieken, mensen met een psychiatrische aandoening, etc.

*Ongekende mogelijkheden*

Voor Carin is het vanzelfsprekend om ook mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in te zetten. Ze vindt het vreemd dat werkgevers met 'gezonde' mensen zomaar in het diepe springen, terwijl ze zo terughoudend zijn als iemand een beperking heeft. Als werkgever kom je ook bij 'gezonde' werknemers allerlei problemen tegen. Er worden dan ook niet alleen voor mensen met een arbeidsbeperking extra kosten gemaakt. Dat gebeurt voor iedereen als dat nodig is. Het hoort bij goed werkgeverschap, dus het zijn eigenlijk geen extra kosten. Maar iedereen heeft ongekende mogelijkheden, Carin kan immers uit eigen ervaring spreken. Ze wil van Wedding een organisatie maken waar mensen zelf bepalen wat ze doen, wanneer ze het doen en wat ze verdienen. Dat moet gebeuren op basis van respect, openheid en eerlijkheid.

*Continuïteit staat voorop*

Carin maakt altijd gebruik van datgene wat doelgroepen vanuit de uitkerende instantie meekrijgen, zoals de mogelijkheid van eerst uitproberen of werken met behoud van uitkering. Ze gaat om de tafel met de plaatsende instanties en legt uit dat er wat extra's nodig is om de plaatsing rendabel te maken. Het gaat goed omdat er alleen mensen worden aangenomen die echt een bijdrage kunnen leveren en omdat de verminderde productiviteit gecompenseerd wordt. Het belangrijkste blijft de continuïteit van het bedrijf en de baangarantie voor alle medewerkers. Alle beslissingen zijn daarop gebaseerd, dus ook het in dienst nemen van iemand met een arbeidsbeperking.

Soms werken de mensen met een loondispensatie, soms zijn ze gewoon in dienst. Ze zijn wel allemaal geïndiceerd en dat betekent dat Wedding bij ziekteverzuim de kosten van het UWV terug krijgt. Als iemand een goede bijdrage kan leveren wordt tijdens de proefperiode gekeken wat de vaardigheden zijn en vervolgens krijgt de persoon passend werk. Mensen hebben vaak geen idee wat ze kunnen.



### *Open communiceren*

Het is belangrijk dat het in dienst nemen van doelgroepen van bovenaf gedragen wordt. De directie moet het écht willen en overbrengen op de groep. Openheid, respect en eerlijkheid zijn volgens Carin de belangrijkste waarden, dus dat betekent dat ze veel aandacht heeft voor communicatie, ook over de eventuele beperking die mensen hebben. Er wordt over gesproken dat sommige mensen niet honderd procent betaald worden en daarom ook niet honderd procent productief hoeven te zijn. Voor de acceptatie bij collega's is het belangrijk dat hier niet geheimzinnig over wordt gedaan.

Als mensen weten dat je de zorg en steun biedt die ze nodig hebben, dan komen ze vaak al met vertrouwen binnen. Als directie moet je je ook niet belangrijker maken dan je bent. Dus geen aparte parkeerplaats voor Carin, niet een prachtig eigen kantoor dat vaak leeg staat, laten zien dat je zelf ook niet alles kan, etc. Ze is bezig met een handboek waarin de waarden/normen helder worden uitgewerkt. Dat handboek wordt met elkaar gemaakt, het is een heel proces. Waar willen we naartoe met elkaar, wat zijn onze waarden, wat willen we betekenen? Aan de hand van zo'n boek is het makkelijker communiceren met de buitenwereld, je kunt laten zien waar je werkt en wat voor soort bedrijf het is.

### *Heilzame werking*

Als groep zijn de medewerkers enorm gegroeid door de ervaringen en samenwerking met mensen met een arbeidsbeperking. Volgens Carin komt dit de productie ten goede. Het gaat op alle fronten goed met het bedrijf. Dat komt natuurlijk niet alleen doordat mensen met een beperking worden ingezet, maar het draagt er wel aan bij. Deze mensen zijn een goede ambassadeur voor het bedrijf omdat ze blij zijn met de kans die ze hebben gekregen. Wedding heeft mede daardoor een goed imago. Ook hebben de mensen een heilzame werking op de groep. Medewerkers die geen ernstige beperking hebben, beseffen dat ze geboft hebben omdat het hen ook had kunnen overkomen en worden milder. Ze worden ook handiger in het omgaan met mensen die 'anders' zijn, raken eraan gewend en dat is zowel op het werk als daarbuiten.

### *Tips*

- Het is belangrijk om als ondernemer veel tijd te steken in je eigen ontwikkeling, zodat je open durft te zijn naar de medewerkers en hun vertrouwen wint.
- Werk uit op papier waar je naartoe wilt met je bedrijf en vraag je steeds af wat er nodig is om die kwaliteit te leveren.
- Communiceer alles openlijk, ook op financieel gebied. Dat leidt tot draagvlak voor beslissingen, ook wat betreft het inzetten van mensen met een beperking.
- Kijk niet alleen naar wat iemand financieel te bieden heeft, maar ook sociaal. Veel mensen met een arbeidsbeperking hebben een soort zesde zintuig ontwikkeld en voelen goed aan wat er niet goed gaat in de organisatie.

*Contact*

Carin Wormsbecher, directeur  
www.drukkerijwedding.nl

## 2.12 Burgerhout: Slimme constructie met Werken Aan Werk mensen

Burgerhout is fabrikant van rookgasafvoerproducten voor de centrale verwarmingsindustrie en tevens producent van ventilatieproducten. Het bedrijf is in 1865 opgericht. Er werken honderdvijf mensen in vaste dienst, veertig uitzendkrachten en zo'n tien mensen uit de bijstand. Bijstandsgerechtigden worden ingezet omdat het bedrijf maar moeilijk gemotiveerde medewerkers voor de meest eenvoudige werkzaamheden krijgt. Uitzendkrachten zijn wel beschikbaar, maar ook duur en altijd tijdelijk. SW-medewerkers plaatsen levert aanpassingsproblemen op en is daarom niet bevorderlijk voor productiviteit op een afdeling. Directeur Peter Pijl bedacht daarom het Werken Aan Werk (WAW) project. Mensen uit de bijstand doen nu een jaar werkervaring op bij Burgerhout en stromen dan door naar een andere werkgever.

*Instroom en doorstroom*

Voor het WAW-project werkt Burgerhout samen met de gemeente, het lokale SW-bedrijf en de huisleverancier van uitzendkrachten Timing. Er stromen per jaar dertig tot vijftig mensen in. De instroom verloopt wel moeizaam. Probleem is volgens Peter Pijl dat de gemeente haar bestanden over meerdere klantmanagers verdeeld heeft en daarom niet altijd de juiste kandidaten kan leveren. Bovendien is een grote groep in de bijstand onbemiddelbaar. Bij het uitblijven van juiste krachten wordt daarom voor het eerst overwogen om ook Polen in te zetten.

De mensen doen werkervaring op bij Burgerhout, ze hebben gegarandeerd een jaar werk. Burgerhout neemt ze daarna niet zelf in dienst, hun niveau is ook na dat jaar vaak nog onder de maat. De mensen zijn wel heel geschikt voor eenvoudig repeterend handwerk en een enkeling uit die groep kan bijvoorbeeld een machine leren bedienen.

Voor de doorstroom wordt er samengewerkt met het uitzendbureau dat veel contact heeft met werkgevers in de regio. Het uitzendbureau voert na zeven maanden intakegesprekken met de mensen en probeert ze door te geleiden naar ander werk. Dat lukt vrij goed, negentig procent van de mensen heeft na een jaar ander werk. Probleem is wel dat de werkgevers waar ze terecht komen er niet bovenop zitten, terwijl dat nog wel nodig is. Daarom is de uitval vervolgens toch nog groot. Peter Pijl gaat daarom nieuwe afspraken met de gemeente maken om de nazorg beter te regelen. Hij is van mening dat de gemeente dit ter hand moet nemen omdat die er het grootste belang bij heeft dat de mensen niet terugstromen in de WW of bijstand.

### *Sceptisch*

Vooraf is nagedacht over hoe de inzet van WAW'ers georganiseerd moest worden. Peter Pijl ging eerst praten met het SW-bedrijf en vervolgens met de gemeente. Het SW-bedrijf wilde direct meedoen, de samenwerking met de gemeente verliep moeizamer. Burgerhout stelde dan ook een ongebruikelijke aanpak voor die niet paste in de reguliere werkwijze. De gemeente was sceptisch. Het plan is echter wel intern besproken en na twee jaar ging de gemeente toch akkoord. Daarvoor was veel overleg nodig en ook de wethouder moest overtuigd worden.

Hetzelfde geldt voor het reguliere personeel van Burgerhout en de ondernemingsraad. Zij waren bang dat er mensen uit moesten. Peter Pijl heeft duidelijk gecommuniceerd over de achtergrond van het plan, dat het juist ging om behoud van het werk en dat er minder gewerkt zou worden met uitzendkrachten. Het reguliere personeel hoefde niet bang te zijn voor de eigen positie.

### *Eerst apart, dan mixen*

De eerste drie maanden werken de mensen met behoud van uitkering in een speciaal daarvoor gehuurde hal nabij Burgerhout. Reden is dat er vaak opstartproblemen zijn omdat ze nog aan het weer werken moeten wennen. Ze worden ook getoetst op drugs- en alcoholmisbruik en krijgen scholing voor de specifieke werkzaamheden. Het SW-bedrijf verzorgt als leerwerkbedrijf de begeleiding. Daarna krijgen de mensen een contract bij Burgerhout (maximaal drie keer drie maanden) en neemt Burgerhout de begeleiding over van het SW-bedrijf. De mensen worden gemixed met het reguliere personeel en door het hele bedrijf heen geplaatst. De begeleiding valt niet mee want er zijn vaak nog motivatie- en leerproblemen. Veel van de bijstandsgerechtigden zijn bovendien van buitenlandse afkomst en niet geïntegreerd in de Nederlandse samenleving. Om alles goed te laten verlopen is er daarom elke week overleg met alle partners in het project, de gemeente, het tussenbedrijf, het SW-bedrijf, Burgerhout en op afroep het uitzendbureau. Het overleg is intensief en een belangrijke succesfactor.

### *Productiviteit*

Voor de WAW-mensen betaalt Burgerhout per echt gewerkt uur vijf euro, de gemeente betaalt aanvullende kosten en heeft er een bedrijf tussen gezet om zaken te regelen (een pay-roll constructie). Vergeleken met een reguliere uitzendkracht zijn deze mensen ongeveer voor zestig/zeventig procent productief, maar er zit een stijgende lijn in. Het is voor Burgerhout een goede deal omdat uitzendkrachten duurder zijn. Een win-winsituatie voor iedereen. Dankzij deze constructie kan de werkgelegenheid in Nederland blijven. Het financiële voordeel weegt op tegen de inspanningen die Burgerhout moet leveren, zoals het onderhoud van het machinepark op de locatie buiten de deur, de trainingen van gemiddeld duizend euro per persoon en de intensieve begeleiding.



*Tips*

- Je moet veel geduld hebben als je op deze manier gaat samenwerken met overheidsinstanties.
- Je moet goed weten hoe één en ander juridisch zit en welke sancties mogelijk zijn voor het geval mensen zich niet aan afspraken houden.
- Gemeenten moeten veel creatiever zijn. Niet alleen naar de regels kijken, maar ook naar de behoeften van de werkgevers.
- Zorg voor een goede begeleiding op de werkvloer.
- Communiceer duidelijk met het reguliere personeel over de achtergrond en voordelen van het plan.

*Contact*

Peter Pijl, directeur  
[www.burgerhout.nl](http://www.burgerhout.nl)

## 3 Analyse

In dit hoofdstuk volgt een analyse van de motieven die de werkgevers hebben om te werken met relatief veel doelgroepwerknemers, de diverse keuzes die ze maken om één en ander te organiseren en de aandachtspunten bij de uitvoering in de praktijk.

### 3.1 Motieven

#### 3.1.1 Sociale motieven

Vrijwel alle werkgevers uit het onderzoek hebben veel affiniteit met kwetsbare groepen in de samenleving. Ze zijn bereid om iemand die moeilijk aan werk komt een kans te geven. Bij een derde van de bedrijven is het sociale motief naar eigen zeggen zelfs de enige of belangrijkste reden om doelgroepen in te zetten. Deze werkgevers hebben een uitgesproken mensvisie of levensbeschouwing waarbij het normaal is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en daarbij ook mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in te zetten. Het geeft hen veel voldoening om deze mensen een goede werkplek te geven en te zien opbloeien. Ook zijn ze van mening dat werken met doelgroepen een positieve invloed heeft op het overige personeel en de bedrijfscultuur. Sommige werkgevers, die we sociale ondernemers noemen, zien het zelfs als hun missie om het werk met zoveel mogelijk langdurig werklozen of mensen met een arbeidsbeperking te doen of hebben speciaal om die reden een bedrijf opgezet. Zij willen door middel van hun onderneming een bijdrage leveren aan een betere samenleving. De winst wordt geheel of gedeeltelijk weer geïnvesteerd in het bedrijf.

#### 3.1.2 Zakelijke motieven

Toch is het werken met mensen met een arbeidsbeperking niet alleen een kwestie van 'goed willen doen'. Opvallend vaak hebben de werkgevers ook zakelijke motieven. Zo heeft een deel van de werkgevers uit het onderzoek moeite om aan goed personeel te komen, terwijl het werk heel goed en soms zelfs beter door doelgroepen kan worden uitgevoerd. De werknemers met een arbeidsbeperking zijn vaak gemotiveerder voor het eenvoudige werk en meer honkvast dan reguliere krachten die nogal eens een hoog verloop laten zien.

Het werken met doelgroepen leidt volgens veel werkgevers tot meer omzet omdat het deuren opent die voor anderen gesloten blijven. Klanten vinden het vaak sympathiek als ze horen of zien dat doelgroepen het werk doen. Bedrijven kunnen dankzij de specifieke vaardigheden van de nieuwe werknemers soms ook meer of andere orders aannemen. Vaak gaat het dan om eenvoudig monotoon werk waar reguliere medewerkers al snel genoeg van hebben. Ook kunnen bedrijven dankzij de samenwerking met SW-bedrijven die een sterk lokaal netwerk hebben hun marktaandeel vergroten (local for local).

Voor een aantal werkgevers is de belangrijkste reden om mensen met een arbeidsbeperking in te zetten dat ze op die manier de behoefte aan flexibele arbeid kunnen invullen. Dat kan omdat ze bijvoorbeeld tijdelijke leerwerkplekken bieden, alleen met detachingsconstructies werken of omdat de gemeente of het SW-bedrijf bij leegloop voor alternatief werk zorgt.

Een paar werkgevers zoeken naar goedkope arbeid om te kunnen overleven. Doelgroepen inzetten is volgens hen goedkoper dan bijvoorbeeld uitzendkrachten. Anderen geven aan dat het lucratiever is om Poolse werknemers in te zetten of het werk te automatiseren. Zij hebben echter een voorkeur voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt omdat het sociale motief ook een rol speelt.

## 3.2 Verschillen in keuzes die gemaakt worden

### 3.2.1 Eén of meer doelgroepen en regelingen

Bij de bedrijven en organisaties is meestal geschikt werk voor allerlei doelgroepen. Het maakt niet uit wat de achtergrond van een potentiële werknemer is, als hij of zij maar past in het bedrijf en een bepaalde productiviteit kan leveren. Lastig bij het plaatsen van mensen vanuit verschillende regelingen is dat daarvoor ook met verschillende ‘instanties’ samengewerkt moet worden (gemeente, SW-bedrijf, UWV, re-integratiebedrijf of zorginstelling). Van een gezamenlijke werkgeversbenadering is nog weinig sprake. De mogelijkheden voor ondersteuning, maatwerk en compensatie van meerkosten lopen daardoor uiteen en het kost de bedrijven veel tijd om alles uit te zoeken. In de praktijk proberen de meeste werkgevers de instroom zo efficiënt mogelijk te organiseren. Ze beperken zich daarom tot één doelgroep en instantie om mee samen te werken. Anderen, vaak de sociale ondernemers en werkgevers waarbij het sociale motief overheerst, willen geen keuze maken. Zij geven iedereen een kans en nemen bijkomende rompslomp op de koop toe.

### 3.2.2 Duurzame of tijdelijke werkplekken, wel of niet in loondienst

De werknemers met een arbeidsbeperking werken over het algemeen tijdelijk of duurzaam onder één van de volgende condities:

- Eerst een stage of proefperiode en vervolgens met/zonder loonkostensubsidies of op basis van de SW-regeling begeleid werken in loondienst.
- Werken via detachering of een uitzendachtige constructie.
- Werken met behoud van uitkering of op vrijwillige basis, soms met een aanvullende bonus van de werkgever.

Een belangrijk verschil tussen de werkgevers is of ze de nieuwe werknemers een duurzame of tijdelijke (leer)werkplek geven. Een ander daaraan gerelateerd verschil is of ze de mensen wel of niet in loondienst (willen) nemen. Als de voorkeur uitgaat naar duurzame arbeid betekent dat niet altijd dat de voorkeur ook uitgaat naar loondienst.

De bedrijven werken in samenwerking met SW-bedrijven ook vaak met detachingsconstructies.

Werkgevers met vooral sociale motieven willen doelgroepen het liefst een zo regulier mogelijk dienstverband bieden. Werkgevers die ook of vooral zakelijke motieven hebben, bekijken de voor- en nadelen van de diverse mogelijkheden en kiezen eerder de meest voordelige optie. Wat er mogelijk is hangt ook af van de regeling en de werkwijze van instanties.

Soms willen de medewerkers zelf niet in loondienst komen, bijvoorbeeld omdat ze er financieel op achteruit gaan. Bij SW-medewerkers die moeten overstappen naar een andere CAO is dat nog wel eens het geval. Ook zitten er haken en ogen aan het in dienst nemen van mensen die geen arbeidsplicht hebben (AWBZ). Zij willen soms niet omdat ze bang zijn uitkeringsrechten te verliezen, terwijl ze nog onzeker zijn over hun toekomstige gezondheidssituatie.

### **3.2.3 Zelf doen of uitbesteden van de verantwoordelijkheid**

De werkgevers verschillen van elkaar in de mate waarin ze verantwoordelijkheid nemen voor het inzetten van doelgroepen en de begeleiding zelf doen of zoveel mogelijk uitbesteden. Werkgevers die zoveel mogelijk zelf doen zijn tevens vaak degenen die vooral vanuit sociale motieven doelgroepen inzetten. De nieuwe werknemers komen bij voorkeur in loondienst, na een stage of proefperiode, want dat geeft sneller een goede band. De werkgevers zijn bereid extra inspanningen te verrichten om zaken geregeld te krijgen en zorgen ervoor dat de benodigde deskundigheid om doelgroepen te begeleiden in huis is. Voordeel van begeleiding in eigen hand is volgens hen dat eigen krachten bij problemen veel sneller dan externe begeleiders kunnen schakelen met andere afdelingen of klanten. Externe begeleiders beschouwen ze als vreemde eenden in de bijt.

Aan de andere kant van het spectrum zijn er bedrijven die zowel de verantwoordelijkheid voor de instroom en het begeleiden van de doelgroep, als de verantwoordelijkheid voor het behalen van de afgesproken productie of dienstverlening bij een externe partij leggen. Zij werken over het algemeen samen met één 'tussenbedrijf', een SW-bedrijf, jobcoachorganisatie of re-integratiebedrijf, zetten ook maar één doelgroep in en doen dat gescheiden van het reguliere personeel. Bij deze constructie hoeft de werkgever eigenlijk alleen maar het werk, een werkruimte en de daarbij behorende faciliteiten te leveren. Bijkomend voordeel is dat ze geen last hebben van administratieve rompslomp.

Daarnaast is er een grote variatie aan bedrijven die tussen deze twee uitersten in zitten. Zij maken meestal alleen voor de instroom of begeleiding gebruik van één of meer 'tussenbedrijven', soms tijdelijk en alleen in het begin, soms voor langere tijd. Er zijn grote verschillen in doelgroepen, gemaakte afspraken met instanties en condities waaronder de mensen werken.

### 3.2.4 Gemengde teams of aparte bedrijven en afdelingen

Een belangrijke keuze is of nieuwe werknemers gaan samenwerken met reguliere medewerkers (gemengde teams) of dat er een aparte afdeling of zelfs apart bedrijf (sociale onderneming) wordt ingericht. Beide opties vereisen de nodige voorbereiding en waarvoor gekozen wordt hangt af van de werksoort en voorkeur van de werkgever. Voordeel van mixen met het reguliere personeel is dat er dan pas sprake is van echte arbeidsintegratie. Bovendien verwachten de werkgevers dat doelgroepwerknemers sneller leren als ze samenwerken met het reguliere personeel. Bij plaatsing in een aparte afdeling of sociale onderneming is het, afhankelijk van wat er nodig is, makkelijker om substantiële aanpassingen in de organisatie en het werk te doen zodat de doelgroep kan werken naar vermogen. Ook heeft het reguliere personeel er dan geen 'last' van.

### 3.2.5 Onderdeel reguliere bedrijfsvoering of aparte stichting

Bij de meeste bedrijven is het werken met mensen met een arbeidsbeperking een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Sommige bedrijven pakken het echter anders aan. Zij houden de reguliere in- en uitgaven en financiering voor het inzetten van doelgroepen gescheiden door te werken met een BV en een stichting. De BV is er voor de reguliere bedrijfsvoering en de stichting voor de re-integratie van doelgroepen. Het voordeel van deze aanpak is dat het bedrijf gebruik kan maken van de voordelen van beide juridische vormen. Vanuit de BV kunnen zaken worden gedaan met banken, vanuit de stichting met fondsen en gemeenten (subsidies). Door verschillende mensen verantwoordelijk te maken voor de BV en stichting garanderen de bedrijven dat beide belangen goed worden behartigd.

## 3.3 Aandachtspunten

Om de nieuwe werknemers te laten werken naar vermogen en hun productiviteit zo goed mogelijk te benutten, moet er vaak het één en ander worden voorbereid en aangepast. De bedrijven verschillen van elkaar in de manier waarop ze dat organiseren en de aanpassingen die nodig zijn. De aandachtspunten bij de uitvoering in de praktijk komen weer wel overeen.

### 3.3.1 Samenwerken met instanties

Vrijwel alle werkgevers zien mogelijkheden om meer mensen met een arbeidsbeperking in te zetten. Maar dat kan volgens hen alleen als de instanties in de werkwijze wat meer aansluiten bij hun vraag en maatwerk bieden. De verschillen in wat er mogelijk is op lokaal niveau zijn groot. Het kan goed gaan, maar het komt ook voor dat de instroom van doelgroepen lang op zich laat wachten of dat hun mogelijkheden niet aansluiten bij de vraag. Extra tijd om te kijken wat voor iemand de beste plek is, bijvoorbeeld in de vorm van een stage of werken met behoud van uitkering, blijkt

altijd wel te regelen. Maar dat geldt niet in alle gevallen voor loonkostensubsidies voor langere tijd en vaak zijn alleen contracten voor 32 uur mogelijk, terwijl de bedrijven en organisaties dat niet altijd kunnen waarmaken. Flexibele afspraken, zoals dat de gemeente of het SW-bedrijf buiten het seizoen of bij leegloop voor werk zorgt, zijn voor sommige werkgevers een voorwaarde om doelgroepen in te kunnen zetten.

De werkgevers investeren veel in het opbouwen van een goede relatie met de diverse instanties. Daar hoort bij het geven van uitgebreide informatie over de omstandigheden waaronder plaatsing rendabel is en waaraan ze behoefte hebben: *“Consulenten hebben vaak geen idee, dus je moet ze een beetje bij de hand nemen.”* De bedrijven en organisaties die samenwerken met één instantie zijn uiteindelijk wel tevreden over de gemaakte afspraken. Werkgevers die met meer instanties te maken hebben en de ‘starters’ vinden het moeizamer verlopen. Algemeen is de mening dat werkgevers onafhankelijk moeten blijven en exploitatiekosten bijvoorbeeld niet deels met subsidies moeten gaan financieren.

Een probleem voor sommige bedrijven is dat samenwerking met gemeenten lastiger is geworden door de *Europese aanbestedingsregels*. Voorheen sloten ze bijvoorbeeld een deal met de gemeente over het plaatsen van bijstandsgerechtigden, waarbij eerst de mensen beschikbaar kwamen om in te zetten en daarna pas de opdracht. Nu is het volgens enkele bedrijven precies andersom, maar kan de gemeente de mensen er niet altijd bij leveren. Werkgevers kunnen dan ook de verplichting om ze in te zetten niet nakomen. Een nadeel van grote aanbestedingen is ook dat er alleen grote bedrijven kunnen meedoen. Kleinere lokale bedrijven, waaronder sociale ondernemingen, maken dan geen kans terwijl hun betrokkenheid bij de doelgroep vaak groter is. Het opknippen van aanbestedingen in kleinere stukken biedt soelaas.

### 3.3.2 Extra kosten en lagere productiviteit

De bedrijven en organisaties maken extra kosten om werknemers met een arbeidsbeperking op een goede manier in te zetten. De kosten lopen uiteen per bedrijf en zijn onder andere afhankelijk van de beperkingen en omvang van de doelgroep(en) en de wijze waarop hun inzet georganiseerd wordt. Genoemd worden extra kosten voor een grotere bedrijfsruimte, meer faciliteiten en werkaanpassingen, maatregelen om meer flexibiliteit te creëren, het ontwikkelen van speciaal instructiemateriaal, training van leidinggevenden en de tijd die het kost om subsidies aan te vragen en met instanties te overleggen. De extra kosten lijken veel, maar verschillen zoals gezegd per bedrijf. Bovendien levert de inzet van doelgroepen de bedrijven ook veel op. Voor de meeste werkgevers zijn de eventuele extra kosten dan ook geen probleem, zolang de lagere productiviteit van de doelgroepwerknemers maar gecompenseerd wordt. Hoe meer mensen met een verminderde productiviteit worden ingezet, hoe belangrijker dat is, omdat anders de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt. De werkgevers maken daarover met de betrokken instantie(s) afspraken en ontvangen loonkostensubsidies. De loonwaarde wordt per persoon bepaald of er wordt gekozen voor het gemiddelde

van de hele groep. Volgens de werkgevers kan het beste een inschatting gemaakt worden nadat mensen enige tijd aan het werk zijn. Dan kun je namelijk pas echt zien welke prestaties geleverd worden.

### 3.3.3 Draagvlak creëren

Reguliere medewerkers zien de instroom van doelgroepen nog wel eens als een degradatie van hun werk of als een bedreiging voor de eigen positie. Ook hebben ze soms vooroordelen. De werkgevers vinden het daarom belangrijk om heel open te communiceren over hun motieven, visie en de consequenties voor het bedrijf en de medewerkers. De instroom van doelgroepen kan bijvoorbeeld leiden tot behoud van werkgelegenheid voor het reguliere personeel, tot doorgroeimogelijkheden richting meer specialistisch werk en tot een prettiger bedrijfscultuur. Openheid van zaken over de compensatie die het bedrijf krijgt voor de lagere productiviteit van individuele werknemers kan een positief effect hebben op de acceptatie van de nieuwe medewerkers. Om draagvlak te krijgen én te houden, blijkt het ook goed werken om succesverhalen te communiceren en vooral ook de rol van reguliere werknemers daarbij te laten zien. Na de instroom kunnen spanningen optreden omdat de nieuwe werknemers vaak een bijzondere plaats innemen. Het kan scheve ogen geven als een deel van het personeel veel meer aandacht krijgt, minder productief is en ook nog niet beschikt over goede werknemersvaardigheden. Sommige werkgevers waar reguliere en doelgroepwerknemers samenwerken, letten er daarom op dat de aandacht niet alleen naar de medewerkers met een beperking gaat, maar ook naar het reguliere personeel. Ook zij zijn vaak laagopgeleid, kunnen een coach goed gebruiken en extra begeleiding nodig hebben. Daarnaast zijn de werkgevers zich ervan bewust dat zij de nieuwe werknemers heldere informatie moeten geven over de gang van zaken in het bedrijf en het goede voorbeeld voor wat betreft de gewenste omgangsvormen. Vooral de direct leidinggevenden op de werkvloer vervullen hierin een belangrijke rol. Als hulpmiddel maken enkele bedrijven samen met de medewerkers een handboek waarin de normen en waarden helder worden uitgewerkt: *'zo gaan we met elkaar om, dit zijn de regels, zo'n product willen we leveren'*.

### 3.3.4 Begeleiden van doelgroepen

Alle werkgevers zijn zich ervan bewust dat goede begeleiding cruciaal is. De wijze waarop ze hieraan vormgeven loopt uiteen. Er zijn bedrijven die alleen in het begin meer dan gemiddeld in de nieuwe medewerker investeren met aandacht en zorg. Hier zijn doelgroepmedewerkers vaak zeer geleidelijk ingestroomd en ziet de werkgever soms nauwelijks verschil met het reguliere personeel, dat ook ongeschoold is en veel aandacht en begeleiding nodig heeft. De meeste bedrijven die de begeleiding in eigen hand houden, investeren echter veel in deskundigheidsbevordering. Vaak krijgen reguliere vakkrachten of direct leidinggevenden de begeleidende taak erbij. Afhankelijk van de doelgroepen die instromen, moeten zij bijleren over handicaps en psychische problematiek, de manier van begeleiden en de dilemma's die zich kunnen voordoen

bij de uitvoering van het werk. Sommige werkgevers laten daarvoor speciale trainingen ontwikkelen of organiseren zelf intervisiebijeenkomsten waarbij praktijkcases worden besproken. Bij samenwerking met de SW blijft men soms het eerste jaar de werkzaamheden vanuit het SW-bedrijf doen waarbij senior voorlieden met feeling voor het werken met doelgroepen bij het SW-bedrijf worden gedetacheerd. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten. De voorlieden leren omgaan met werknemers met een arbeidsbeperking. De werknemers met een arbeidsbeperking komen in aanraking met een wat commerciële manier van werken en worden voorbereid op de overstap naar het reguliere bedrijfsleven.

Het valt overigens niet altijd mee om goede vakkrachten te vinden die tevens doelgroepen kunnen begeleiden. Soms denken kandidaten voor de functie dat werken met doelgroepen een relaxte baan is: *“Als de werknemers het rustiger aan mogen doen, zal dat ook wel voor de (bege)leiding gelden”*. Maar als targets niet gehaald worden, moet de (bege)leider vaak juist harder werken. Ook moet hij bij werkdruk of problemen op de werkvloer beslissen wat op dat moment prioriteit heeft, de zorg voor de medewerker of de continuïteit van het werk. Dat kunnen lastige dilemma's zijn. Hoewel hun baan er niet altijd makkelijker op wordt, ervaren vakkrachten de extra begeleidende taak over het algemeen wel als een verrijking van hun functie.

### 3.3.5 Aanpassen van organisatie en werk

Bewust omgaan met werkprocessen is altijd belangrijk, maar als er veel mensen werken die langzaam leren, sneller van slag zijn of onvoorspelbaar inzetbaar, is het nog belangrijker. Voor de bedrijven die de verantwoordelijkheid voor de inzet en productie van doelgroepen hebben uitbesteed, is het geen probleem. De anderen passen de organisatie en het werk aan en kunnen minder aan het toeval overlaten. De oplossingen lopen uiteen per werksoort en soms ook per individu. Het is een kwestie van creatief zijn en maatwerk bieden. Vereenvoudigen van het werk en/of één of andere vorm van extra flexibiliteit inbouwen zodat bij onverwachte situaties de continuïteit gewaarborgd blijft, zijn aanpassingen die het meeste voorkomen

Zo splitsen sommige bedrijven functies op in deeltaken en worden medewerkers daarvoor verantwoordelijk gemaakt, zoals 'chef van de werkkast of van het koffiezetapparaat'. Soms kan er gebruik gemaakt worden van bestaand instructiemateriaal, maar vaak moet het op maat gemaakt worden. Bedrijven maken dan zelf werkboeken, daglijsten, handleidingen of instructies waarin gedetailleerd staat beschreven en gevisualiseerd hoe taken uitgevoerd moeten worden en soms ook wanneer en door wie. Het kost veel tijd om de instructies te maken, maar de ervaring leert dat de medewerkers er veel aan hebben en dat de aanpassingen zich daardoor vanzelf terugverdienen.

Om extra flexibiliteit in te bouwen, komen de meest uiteenlopende oplossingen voor. Eén van de bedrijven werkt bijvoorbeeld als back-up met 65-plussers die oproepbaar zijn. Een ander bedrijf huurt soms zaterdaghulpen in en weer een ander bedrijf laat reguliere krachten inspringen bij problemen. Ook andere oplossingen komen voor, zoals samenwerking met collega-bedrijven voor nieuwe klussen die het bedrijf gezien

de doelgroep zelf niet kan uitvoeren, een hele korte termijn planning en/of relatief grote teams creëren.

### 3.3.6 Teamsamenstelling

Bij een deel van de bedrijven werkt de doelgroep niet samen met het reguliere personeel, maar op een aparte afdeling of locatie. Sociale ondernemers hebben vaak alleen maar werknemers met een arbeidsbeperking en begeleidende vakkrachten in dienst. De bedrijven kiezen hiervoor omdat de ervaring leert dat de productiviteit dan hoger is, omdat ze denken dat een beschutte werkplek beter is voor de doelgroep of omdat ze ervoor gekozen hebben het werk met zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking uit te voeren.

Andere bedrijven kunnen of willen de nieuwe werknemers niet apart inzetten. Voor deze bedrijven is de teamsamenstelling een belangrijk aandachtspunt. Het tewerkstellen van doelgroepen mag namelijk niet ten koste gaan van de productiviteit en kwaliteit. Er zijn geen richtlijnen voor, dus het is een kwestie van uitproberen welke verhouding van reguliere werknemers en doelgroepen het beste werkt. De bedrijven maken verschillende keuzes, waarbij soms de reguliere krachten en soms de doelgroepwerknemers in de meerderheid zijn. Soms gaat de productie van het reguliere personeel omlaag na de instroom van collega's met een arbeidsbeperking omdat ze zich aanpassen aan het niveau van de nieuwe medewerkers. Twee verschillende culturen moeten één worden, en het blijkt dat daar veel tijd en een extra goede aansturing voor nodig is.

### 3.3.7 Krijgen en houden van klanten

Werkgevers die het inzetten van doelgroepen als missie hebben, zijn selectief bij het acquireren van werk. Het moet namelijk geschikt zijn (te maken) voor de doelgroep en dat kan betekenen dat bepaalde orders niet aangenomen worden. Voor de meeste werkgevers betekent de instroom van werknemers met een arbeidsbeperking echter dat er vaak meer en soms ook ander soort werk kan worden binnengehaald, zoals routinematig productiewerk waar het reguliere personeel moeilijk voor is te motiveren. Samenwerken met een SW-bedrijf kan reguliere bedrijven ook in contact brengen met nieuwe klanten. Soms krijgen ze meer opdrachten omdat klanten het sympathiek vinden dat doelgroepen worden ingezet. Vooral verstandelijk gehandicapte werknemers vallen in de smaak. Maar veel klanten hebben ook vooroordelen en dat kan het verkrijgen van orders weer bemoeilijken. Dat speelt vooral als de werknemers in kwestie bij de klant op locatie werken. Klanten uit de profit sector zouden zich kritischer opstellen dan maatschappelijke organisaties, zorginstellingen en de overheid. De werkgevers hebben nog heel wat missiewerk te verrichten en investeren in een goede samenwerkingsrelatie. Ook letten ze erop dat klanten er geen last van hebben dat werknemers met een beperking het werk doen. Sommigen bedrijven nemen om die reden alleen orders aan die groot genoeg zijn zodat een groep(je) geformeerd kan worden met een begeleider erbij zodat ze bij problemen niet afhankelijk zijn van goodwill van de klant.

## 4 Conclusies en aanbevelingen

De meeste werkgevers willen gezond en flexibel personeel dat snel inzetbaar is. Voor mensen met een arbeidsbeperking is het daarom moeilijk om werk te vinden en te houden. Er zijn echter werkgevers die ook deze doelgroepen substantieel (willen) inzetten en het lijkt erop dat het er meer worden. Deze bijzondere werkgevers hebben de ervaring dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie wel degelijk een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Zij benutten hun aanwezige productiviteit zo goed mogelijk en passen het bedrijf of de afdeling daarop aan. Er is nog weinig bekend over de wijze waarop werkgevers dit aanpakken en wat hun ervaringen zijn. TNO deed daarom in 2008 onderzoek bij bedrijven die met succes relatief veel doelgroepen inzetten én bij bedrijven die het serieus overwegen. In dit hoofdstuk bespreken we de conclusies en aanbevelingen.

### *Goed nieuws*

Werkgevers zetten doelgroepen niet alleen in vanuit sociale motieven, maar opvallend vaak ook vanuit zakelijke motieven. Het is een win-winsituatie. Er zijn niet alleen kosten, maar ook baten. Zo leidt het inzetten met mensen met een arbeidsbeperking volgens velen tot een beter imago en daarmee nieuwe inkomsten, veel voldoening, een goede sfeer, meer continuïteit, flexibiliteit en soms ook besparingen. Goed nieuws is bovendien dat de meeste bedrijven mogelijkheden zien om nog meer mensen te plaatsen.

### *Randvoorwaarden*

Bijna elk bedrijf kan wel taken afsplitsen en één of twee functies creëren voor iemand met een arbeidsbeperking. Het op een verantwoorde manier inzetten van relatief veel doelgroepen is echter niet voor elke werkgever weggelegd. Dat kan alleen als aan de volgende randvoorwaarden wordt voldaan:

- De werkgever moet het écht willen en er wat voor over hebben. Affiniteit met doelgroepen, doorzettingsvermogen en een stevige economische basis zijn belangrijke randvoorwaarden.
- Voldoende geschikt werk. Een aantal werksoorten en daarmee branches leent zich bij uitstek voor het inzetten van relatief veel doelgroepen: eenvoudige assemblagewerkzaamheden, inpakken en sorteren, schoonmaak- en ander huishoudelijk werk, onderhoud van buitenruimte, logistiek werk en werkzaamheden in de horeca, catering en handel.
- Geschikte instroom en maatwerkafspraken. Partijen die doelgroepen re-integreren bereiken meer als ze aansluiten bij de vraag van de werkgever en de lagere productiviteit van de werknemers zo lang als dat nodig is compenseren. Op lokaal niveau zijn er grote verschillen in wat er mogelijk is.

### *Er is niet één beste aanpak*

Werkgevers die relatief veel mensen met een arbeidsbeperking inzetten in hun bedrijf doen dat om verschillende redenen en organiseren het op verschillende manieren. De belangrijkste verschillen zijn:

- Overwegend sociale en/of zakelijke motieven om doelgroepen in te zetten.
- Doelgroepen vanuit één of meer regelingen inzetten, samenwerken met één of meer instanties.
- Tijdelijke of duurzame plaatsingen en de mensen wel of niet in loondienst nemen.
- Alles zelf doen of zoveel mogelijk uitbesteden van de verantwoordelijkheid aan een 'tussenbedrijf'.
- Het inrichten van een apart bedrijf of beschutte afdeling waar alleen de doelgroep werkt of integratie met het reguliere personeel en werken met gemengde teams.
- Integreren van het werken met doelgroepen in de reguliere bedrijfsvoering of onderbrengen in een aparte stichting.

### *Succesfactoren*

Belangrijke succesfactoren die de werkgevers met elkaar gemeen hebben:

- Een lange termijn visie op het inzetten van doelgroepen en geleidelijk beginnen.
- Onafhankelijk blijven bij het samenwerken met instanties, helder uitleggen wat er nodig is en blijven afstemmen.
- Open communiceren met het reguliere personeel over nut en noodzaak en voldoende aandacht voor alle medewerkers.
- Duidelijke regels op de werkvloer en het goede voorbeeld geven.
- Begeleiders en direct leidinggevenden zorgvuldig selecteren en zo nodig extra scholen.
- Bij gemengde teams goed kijken naar de meest productieve teamsamenstelling.
- Het werk zo nodig vereenvoudigen en extra flexibiliteit inbouwen.
- Extra investeren in de communicatie en samenwerking met (potentiële) klanten.

### *Aanbevelingen voor de overheid*

De overheid kan werkgevers die relatief veel doelgroepen willen inzetten, faciliteren en op die manier eraan bijdragen dat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk komen. De aangrijpingspunten daarvoor zijn gelegen in beïnvloeding van de eerder genoemde randvoorwaarden:

- Informeren en enthousiasmeren van werkgevers. Vooral werkgevers met plannen hebben behoefte aan informatie over alles wat er komt kijken bij het werken met doelgroepen en veel voorbeelden uit de praktijk.
- Sociaal aanbesteden zodat gemotiveerde werkgevers voldoende geschikt werk hebben en houden om doelgroepen te kunnen inzetten. Als gemeenten aanbestedingen in kleinere stukken opknippen, kunnen ook kleine bedrijven en sociale ondernemingen meedoen.
- Bevorderen dat partijen die doelgroepen re-integreren de juiste mensen (kunnen) leveren, flexibel zijn en maatwerk bieden.

## A Regelingen en websites

### *WGI/WIA en Wajong*

Mensen met een arbeidsbeperking vallen meestal onder de WIA. Voor hen die al van jongs af aan een beperking of handicap hebben, staat de Wajong ter beschikking. In de WIA is een onderscheid aangebracht tussen arbeidsongeschikten die niet meer in staat zijn tot werken en arbeidsongeschikten die daar nog wel toe in staat zijn. De eerstgenoemde groep kan aanspraak maken op een uitkering op basis van de regeling IVA. Gedeeltelijk arbeidsongeschikten kunnen aanspraak maken op een uitkering op basis van de regeling WGA. Voor hen geldt de verplichting om te solliciteren en passend werk te aanvaarden. De Wet WIA is in de plaats gekomen van de WAO. De WAO blijft bestaan voor werknemers die voor 1 januari 2004 ziek zijn geworden.

Het UWV stelt de mate van arbeidsongeschiktheid vast. In tegenstelling tot gemeenten is het UWV verplicht om re-integratietrajecten in te kopen op de private re-integratiemarkt en zijn de instrumenten die het UWV mag inzetten en de voorwaarden waaronder opgenomen in wet- en regelgeving. Er zijn veel instrumenten die het UWV kan inzetten. Er zijn zowel instrumenten die arbeidsongeschikten zelf kunnen aanvragen bij het UWV, zoals arbeidsplaatsvoorzieningen, loon- of inkomenssuppletie, individuele re-integratieovereenkomst en een proefplaatsing. Er zijn ook instrumenten die werkgevers kunnen aanvragen bij het UWV, zoals subsidie voor extra re-integratiekosten, no-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid en loondispensatie.

### *Bijstand*

De groep langdurig werklozen in de bijstand is heel divers. Een deel heeft ook een arbeidsbeperking of psychosociale problemen. Daarnaast zitten er relatief veel alleenstaande ouders in de bijstand, mensen met een (te) lage opleiding, weinig of geen werkervaring en die de Nederlandse taal niet goed spreken. Gemeenten kunnen veel re-integratie-instrumenten inzetten: scholing of opleiding, sociale activering (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk), (leer)werkstages, (proef)plaatsing met behoud van uitkering, detacheringsbanen waarbij iemand in dienst is van de gemeente of een re-integratiebedrijf, loonkostensubsidies, een uitstroompremie van maximaal € 2.133 per jaar, een no-riskpolis en premiekorting indien sprake is van structurele functionele beperkingen of een persoonsgebonden re-integratiebudget.

Het CWI geeft een re-integratieadvies over de bijstandsgerechtigde aan de gemeente. De gemeente bepaalt vervolgens of de persoon daadwerkelijk hulp en ondersteuning krijgt en in welke vorm. Eventueel wordt de bijstandsgerechtigde verwezen naar een re-integratiebedrijf of SW-bedrijf.

### *Wsw*

De Wsw is geen uitkeringsregeling maar een voorziening die erop is gericht arbeidsplaatsen te verschaffen voor mensen met een lichamelijke, psychische en/of verstan-

delijke beperking. Mensen die in het kader van de Wsw willen werken, kunnen een Wsw-indicatie aanvragen bij het CWI. Het aanvragen van een Wsw-indicatie geschiedt op basis van vrijwilligheid. Uitkeringsgerechtigden kunnen hiertoe niet worden verplicht. Om te kunnen werken in het kader van de Wsw moet de persoon nog wel wat kunnen. Daarvoor gelden de volgende minimale voorwaarden:

- Er moet meer dan één functie kunnen worden vervuld en de maximaal benodigde inwerktijd – onder adequate begeleiding – mag niet meer dan tien weken bedragen.
- De tijd die nodig is voor begeleiding (buiten de functionele begeleiding) is gelimiteerd tot 15% van de te werken arbeidstijd.
- Er moet minimaal één uur aaneengesloten gewerkt kunnen worden.
- Er moet minimaal 15% van de normale arbeidsprestatie kunnen worden geleverd.

Globaal kunnen drie vormen van Wsw-arbeid worden onderscheiden:

- Arbeid die verricht wordt in de beschutte omgeving van het sw-bedrijf. Deze Wsw-ers hebben een formeel dienstverband met de gemeente, waarbij de CAO van de Wsw van kracht is.
- Arbeid die vanuit een detachingsverband verricht wordt bij een reguliere werkgever. Ook deze Wsw-ers hebben formeel een dienstverband met de gemeente waarbij de Wsw-CAO van kracht is. De detachingsvergoeding komt ten goede aan het sw-bedrijf.
- Arbeid die verricht wordt in dienst van een reguliere werkgever, 'begeleid werken'. Deze Wsw-ers hebben een dienstverband met een reguliere werkgever, waarbij de CAO van de desbetreffende werkgever van kracht is.

Voor het realiseren van Wsw-arbeid en het bevorderen van de ontwikkeling van de SW'ers kunnen verschillende instrumenten worden ingezet, zoals arbeidsplaatsvoorzieningen, een loonkostensubsidie ter compensatie van de verminderde arbeidsproductiviteit, scholing of opleiding, de no-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid en het persoonsgebonden budget begeleid werken.

#### Websites

[www.ikkan.nl/werkgevers](http://www.ikkan.nl/werkgevers)

[www.uwv.nl/werkgevers](http://www.uwv.nl/werkgevers)

[www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl)

## B De bedrijven

De volgende bedrijven werkten tijdens het onderzoek met relatief veel doelgroepen of waren van plan om daarmee te starten:

1. AGF Verhaaren, groentenbewerkingsbedrijf
2. Antropia, cultuur- en congrescentrum
3. Boogaart Almere, groenvoorzieningsbedrijf
4. Bravilor, producent van drankvoorbereidende apparaten
5. BuitenSporig, restaurant
6. Burgerhout, producent van rookgasafvoerproducten voor
7. De Onderwijsspecialisten, diensten voor speciaal onderwijs
8. DPI, bedrijf in de plastic verwerkende industrie
9. Driekant Ambachtsbedrijven, bakkerij en lunchroom
10. Estafette, keten van biologische supermarkten
11. Fifteen, restaurant
12. Gemeentelijk aannemingsbedrijf Roosendaal
13. Hartman, glastuinbouwbedrijf
14. Hendriksen, schoonmaakbedrijf
15. IGO-Post, postorderbedrijf
16. Itho Imaging, producent van energiezuinige klimaatbeheersingssystemen
17. LooHorst Landscaping, groenvoorzieningsbedrijf
18. Jalema, producent van archiefsystemen
19. Leads On Demand, bureau voor communicatie, detachering, werving & selectie en Reïntegratie
20. Novon, schoonmaakbedrijf
21. Sita, afvalverwerkingsbedrijf
22. Tap Taxi, personenvervoer
23. Teleteam, callcenter
24. TWB, Thuiszorg West Brabant
25. Ubbink, producent van dakkapellen
26. Valid Express, koeriersdienst
27. Vebego, facilitaire dienstverlening
28. VUCO Handling, in- en verpakbedrijf
29. Wedding, drukkerij



Sociaal en slim ondernemen





## C Leden klankbordgroep

1. Roland Blonk, TNO Kwaliteit van Leven/Universiteit van Utrecht
2. Daniel Giltay Veth, DGV Holding
3. Wouter van Ginkel, Werkgeversforum
4. Sil de Graaf, Startfoundation
5. Ton de Kok, Wissenraet Van Spaendonck
6. Leo Kooyman/Caroline van Wijgerden, Cedris
7. Hanne Overbeek, Divosa
8. Martijn de Wit, Ministerie van SZW





Sociaal en slim ondernemen

