



‘Voer speciale beoordelingscommissie in voor werknemer met arbeidsbeperking’

Goede begeleiding noodzakelijk om speciale doelgroep financieel te laten renderen

Sinds enkele jaren hebben ondernemers, waaronder boomkwekerijen, te maken met de ‘Banenafpraak’: de belofte van werkgevers in de marktsector om te zullen zorgen voor in totaal 100.000 werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking in 2026. Er zal nog heel wat moeten gebeuren voor het zover is. Veel ondernemers, waaronder boomkwekers, stuiten op allerlei bureaucratische rompslomp. Daarbij laat deze complexe doelgroep zich moeilijk coördineren, vertelt ervaringsdeskundige Marcel van Leeuwen: ‘Het is in de praktijk heel moeilijk om aan deze doelgroep geld te verdienen.’

Auteur: Guus van Rijswijk

Met het streefgetal van 100.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking zet het kabinet hoog in om deze doelgroep aan een baan te helpen. Om de ambitie zo soepel mogelijk in te lossen, werd er eind vorig jaar zelfs een meldpunt (www.opnaarde100000.nl/ervaringenmeldpunt/) in

het leven geroepen om kennis te delen. Een goed idee, aldus boomkweker Marcel van Leeuwen, die veelvuldig met deze doelgroep te maken kreeg. Eén ding is volgens hem zeker: boomkwekers zullen er een hele kluit aan hebben om een bijdrage van betekenis te leveren aan die ambitieuze doel-

stelling. Het meest recente plan van het kabinet in dit verband is om zelfs te morrelen aan het minimumloon, om mensen met een lichamelijke dan wel geestelijke handicap aan het werk te krijgen.



11 min. leestijd

Betere werksfeer, minder ziekteverzuim

Op papier ziet het er schitterend uit. Door de werkvloer te verrijken met mensen met een beperking, kunnen andere 'reguliere' medewerkers zich bezighouden met de kerntaken, omdat nieuwe collega's hen werk uit handen nemen. Het zou moeten leiden tot een betere werksfeer, minder ziekteverzuim en goodwill bij klanten. Een organisatie die mensen met een beperking in dienst heeft, zou bovendien een streepje voor hebben bij aanbestedingen; denk aan *social return on investment*. En als klap op de vuurpijl zou een onderneming door gebruik te maken van ondersteuningsmiddelen rendement in productiviteit kunnen behalen.

Moelijke doelgroep

De praktijk is echter weerbarstig, stelt Marcel van Leeuwen. Hij kwam bij toeval in de kwekerijwereld terecht en begon ooit als kweker met een eenmanszaak. In de loop der jaren groeide die door tot een moderne potplantenkwekerij van 10 hectare. Inmiddels zit hij bijna 30 jaar in het boomkwekerijvak. Een man, dus, die de boomkwekerijsector door en door kent, verschillende crises meemaakte en zelfs genoodzaakt was zijn kwekerij te verkopen. 'Op een gegeven moment kwam ik terecht bij Presikhaaf Bedrijven (de sociale werkvoorzie-

ning voor Arnhem en omgeving, die inmiddels is opgehouden te bestaan, red). Tien gemeenten participeerden in de werkvoorziening', vertelt hij. 'In die tijd was ik op zoek naar een nieuwe locatie, omdat ik de oude moest verkopen van de bank vanwege de crisis. Presikhaaf was een sociale werkplaats met een boomkwekerij van 9 hectare, die ik vervolgens huurde. De sw-doelgroep werd bij mij gedetacheerd. Dat ging niet geheel naar mijn zin.' Er werkte veel personeel met een beperking, vertelt hij. 'Toen kwam ik voor het eerst in aanraking met deze doelgroep. Ik heb daar meegekeken in de keuken, naar het reilen en zeilen van die moeilijke doelgroep.'

Problemen vanaf dag een

De handelsactiviteiten vonden plaats in Boskoop en de productie in Arnhem, vertelt Van Leeuwen. 'De uitvoering vond op locatie plaats. Twee eigen mensen uit het bedrijf verhuisden naar de nieuwe werkplek, twee reisden heen en weer tussen beide locaties. Vanaf dag een waren er problemen. De geplande productie werd bij lange na niet gehaald. Ik kwam veel problemen tegen, dus wilde ik ervaringen delen met andere boomkwekerijen om erachter te komen hoe zij met deze doelgroep omgingen. Ik heb me er twee jaar in verdiept en

ACHTERGROND



Marcel van Leeuwen

hierover vanuit sociaal oogpunt een mening kunnen vormen.'

Logische keuze

Er waren meerdere boomkwekerijen die met deze doelgroep werkten, vertelt hij. 'Ik heb me er anderhalf jaar mee beziggehouden, maar die



samenwerking liep niet goed en de kwekerij werd plotseling zonder overleg verkocht aan een andere partij. Vervolgens werd ik benaderd door de Rotterdamse sociale werkplaats Magis010. Zij hadden een aanbesteding gewonnen in Rotterdam. Daar was ook een boomkwekerij bij betrokken, maar daar ging het ook niet goed met de teelt en de arbeidskrachten met een beperking. De leiding vroeg Van Leeuwen om daar als interim-manager de kar te trekken. 'Vanwege mijn ervaring met de doelgroep en het kweken van planten was ik een logische keuze.'

'Vanaf dag een waren er problemen. De geplande productie werd bij lange na niet gehaald'

Politiek gesteggel

Na enkele jaren hield hij het ook bij deze werkplek voor gezien. 'Er is veel politiek gesteggel over de doelgroep bij dit soort sociale werkplaatsen. Deze groep werknemers wordt daardoor een beetje onder het vloerkleed geschoven', vertelt hij. 'In de eerste plaats gaat het vaak mis omdat de capaciteiten van werknemers met een beperking vaak verkeerd worden ingeschat. Zo is de één bijvoorbeeld goed in stekjes maken, de ander in plantjes poten en een ander kan alleen de vloer bezemen. De één werkt heel snel, maar heeft een hoog ziekteverzuimcijfer; de ander is enorm langzaam, maar nooit ziek. De verschillen bij deze doelgroep lopen extreem ver uit elkaar. Iedereen heeft een andere benadering nodig. Dat maakt het moeilijk om de werksfeer goed te houden.'

Levensvreugde

Ook het interne management van het bedrijf zelf is een vak apart, vertelt Van Leeuwen. 'Dat is moeilijk. Er is maatwerk voor nodig; alleen kennis over de werkzaamheden zelf is vaak onvoldoende. Je mag geen hoge verwachting scheppen over de productiviteit van deze personen of een hoge productiewaarde aan ze toekennen.' De doelgroep heeft veel persoonlijke aandacht nodig, vertelt hij. 'Daar moet je mee om kunnen gaan. Er gaat veel tijd en aan-

'JUISTE WERKPLEK ZOEKEN KOST TIJD EN ENERGIE'

Marcel van Leeuwen werkte ruim twee jaar gewerkt bij Magis 010, een sociale werkplaats die werk bood aan 115 mensen uit de sociale werkvoorziening met een lichamelijke en/of een geestelijke handicap. Daarbij werkte hij ook met mensen met een taakstraf. 'Het kon daarbij gaan om reclasering in het kader van kattenkwaad, hooliganisme. Verder deden we 600 trajecten met werkervaringsplekken (WEP) voor langdurig werklozen, die verplicht te werk waren gesteld door de gemeente Rotterdam. Dit zijn leerwerktrajecten van drie maanden met mensen die vaak ongemotiveerd waren. Of ze waren 60-plus en hadden een hartinfarct gehad. Een werkgever wil dan geen risico lopen om eventuele ziektekosten te moeten betalen. Zo'n gevarieerde doelgroep laat zich moeilijk coördineren.'

Toverwoorden

'We gooien alles op één hoop in de sociale werkplaats. Ik hoef je niet te vertellen hoe moeilijk het werken is met zo'n lastige doelgroep met een complexe sociaal-psychische en deels fysiek gehandicapte achtergrond. De centrale vragen zijn: wie ben je, wat kun je, wat wil je en wat vind je leuk? Dan kun je een werkplek voor iemand zoeken. Dat kost tijd en energie. Ritme en regelmaat zijn belangrijk voor deze doelgroep. Het is belangrijk dat je ze aandacht geeft. Dat zijn de toverwoorden; ze knappen er enorm van op. De vraag is of je iemand voldoende kunt inventariseren.'

Levensvreugde

Als dit lukt, kun je deze mensen soms naar een hoger niveau brengen en daarmee hun levensvreugde verbeteren. 'Als je er dan een "goudhaantje" uit kunt halen, kun je hem helpen de overstap te maken naar regulier passend werk en hem daarbij begeleiden. Dit geldt niet voor veel gevallen. Veel mensen willen ook niet naar een andere werkplek. Ze voelen zich vaak beschermd in de werkomgeving van de sociale werkplaats en zijn meestal aangewezen op openbaar vervoer of een taxi, omdat de meeste kwekerijen te ver weg liggen.'

Sociale kanjers

De laatste jaren worden er steeds meer sociale werkplaatsen, waaronder kwekerijen, gesloten vanwege bezuinigingen en fout management, ziet Van Leeuwen. 'Dit vind ik zeer triest. Daardoor komt deze doelgroep helemaal niet meer thuis van de bank af en raken ze steeds dieper in de problemen. Deze mensen vallen vaker buiten de maatschappij en gaan dan nog meer geld kosten. De sociale werkplaatsen zijn dus juist goed om de overstap te maken: eerst leren werken, om daarna mogelijk door te stromen naar regulier werk.' De kwekers die dan bereid zijn om zulke mensen een werkplek te bieden, moeten volgens Van Leeuwen een heel grote pluim krijgen. 'Dat zijn echt onze sociale kanjers. Er zou voor hen een nieuw keurmerk in het leven moeten worden geroepen, waarmee ze zich naar hun afnemers kunnen profileren als sociaal-maatschappelijk bedrijf. Mogelijk komen onze afnemers zo ook meer in contact met deze doelgroep. Dan krijgen we meer oog voor hun problemen, in plaats van hen thuis op de bank te verstoppen.'



'OOK LASTIG VOOR DE KWEKER ZELF'

Marcel van Leeuwen is nu zelf op zoek naar een nieuwe uitdaging. Magis 010 is inmiddels gestopt en de kwekerij is weer terug in handen van de gemeente. 'Daarbij is mijn functie komen te vervallen. Het is dus niet alleen moeilijk voor de doelgroep, maar ook voor de kweker zelf die gebruikmaakt van deze werkplaatsen. Net wanneer je iets goeds heb opgebouwd, wordt het onder je voeten vandaan afgebroken. Gelukkig heb ik geen beperking en komt er voor mij wel weer een nieuwe kans. Op zo'n moment besef ik weer wat een gezond en gelukkig leven waard kan zijn.'

dacht in zitten. Pas als je deze investeringen doet, levert het wat op.' Van Leeuwen heeft er alle begrip voor dat de overheid dit verhaal bij ondernemers onder de aandacht brengt, vertelt hij. 'Wat je ook verzint, deze doelgroep kost de gemeenschap sowieso geld. Je kunt ze het beste plaatsen op een plek waar ze levensvreugde kunnen ontnemen aan nuttig werk. Daar kunnen ze arbeidsvreugde en -productiviteit uit halen. Als ze in de ziektewet zouden belanden of in de criminaliteit, kosten ze de gemeenschap meer geld.'

'ONDANKS GEBRUIKSAANWIJZING TOCH PLEZIER VAN DEZE MEDEWERKERS'

Boomkwekerij M. van den Oever levert beplanting aan overheden, groenaanemers en hoveniers. De boomkweker werkt samen met drie organisaties die mensen met een beperking plaatsen, vertelt algemeen directeur Marwin Dekkers.

'We werken samen met Prismanet en ASVZ (mensen met een verstandelijke beperking) en de WSD-groep (mensen met afstand tot de arbeidsmarkt). Voor mensen met een verstandelijke dan wel lichamelijke beperking moeten we aanpassingen doen, maar dat weet je van tevoren. Prisma levert zelf groepsleiders die het werk aansturen; daar hebben we dus weinig omkijken naar. Met name de WSD'ers presteren goed. Zij krijgen in dat geval ook een baan aangeboden. Voor de andere groepen geldt: hoewel deze mensen vaak een gebruiksaanwijzing hebben, hebben we er toch plezier van. Het doet ons goed om te zien dat die mensen toch aan het werk zijn.'

De boomkwekerij is een geschikte sector om mensen met een beperking in te zetten, vertelt Dekkers. 'Werken in het groen of de natuur geeft energie en zorgt voor mindfulness.' Toch gaat de plaatsing van deze medewerkers ook bij Van den Oever niet zonder slag of stoot, vertelt Dekkers. 'Als je je best doet, krijg je er gemotiveerde mensen voor terug. Mijn advies is van tevoren goed te beschrijven om wat voor werkzaamheden het gaat. Ook mensen met een arbeidshandicap maken keuzes en willen werk doen dat ze leuk vinden. De taakomschrijving moet kloppen. Maar dat geldt voor elke medewerker: als de verwachtingen te hoog zijn, stel je iemand teleur.'



'Je kunt ze het beste plaatsen op een plek waar ze levensvreugde kunnen ontnemen aan nuttig werk'

Maatwerk en zorg

De sleutel is om eerst duidelijk te krijgen wat deze doelgroep de bedrijven kost, vertelt hij. 'Als je mensen met beperkingen bij bedrijven plaatst, moet je niet verwachten dat ze direct goed functioneren. Voor sommigen is meer zorg nodig. Soms zit er een goudhaantje tussen. Dat neemt niet weg dat je ze niet in een groep kunt indelen. Je moet ze heel goed coachen en met maatwerk een juiste plek voor hen uitzoeken.' Ook de huidige maatschappij speelt een rol bij de plaatsing van mensen met een

beperking, meent Van Leeuwen. 'Vroeger was het makkelijker om iemand te plaatsen. Nu wordt in de maatschappij alles afgebakend; het is heel moeilijk om iemand met een beperking mee te laten lopen. Dat heeft niet altijd zin bij bedrijven die iemand daarvoor moeten belonen. Je moet als ondernemer zelf veel duurzame tijd (en dus geld) kunnen steken in goede begeleiding van deze mensen. Daar krijg je dan wat arbeidsproductie voor terug. De meeste kwekers hebben hier niet het geduld voor. Dan moet je er ook niet aan beginnen. Je moet puur naar de mens kijken, zonder te veel in regeltjes te vervallen. We hebben nu alles in categorieën en hokjes ingedeeld, waarbij de aandacht voor de persoon verloren gaat. Dat stoort mij.'

'Als je niet het juiste personeel hebt voor begeleiding, moet je er niet aan beginnen. Dan wordt het een kansloze situatie'

Veel protocollen

Als voorbeeld geeft hij een dagelijkse bezigheid in een kwekerij: het oppotten van planten. 'Dat gebeurt met behulp van de allermodernste machines, volledig geautomatiseerd. Ik kwam er op een gegeven moment achter dat ze op een werkplek de machines hadden uitgezet om het werk met de hand te doen. Je kon die doelgroep niet met machines laten werken. Dus waren tien mensen bezig met het oppotten van plantjes, waarbij de potmachines een paar dagen stil stonden. De leidinggevende, de voorman die de machine moest aanzetten, was er niet. Hij zat een paar dagen thuis; dat was niet doorgegeven. Je wordt dan als werkgever van het kastje naar de muur gestuurd. Alles verloopt via zoveel protocollen, dat je soms een halve dag aan het uitzoeken bent hoe de vork in de steel zit.'

Zeldzame vogel

Hij haalt een ander voorbeeld aan. 'Zo is er ook een protocol dat voorschrijft dat een teamleider twee keer per dag zijn gezicht moet laten zien. Hij zegt 'Hoi' en 'Tot ziens' en dan gaat hij er alweer van

door. Als je dan met een groep van zo'n dertig man onkruid aan het wieden bent, werkt dit niet. Vliegt er toevallig een zeldzame vogel voorbij, dan is de groep afgeleid. Vervolgens doen ze de hele dag niks meer.' Dit betekent niet dat werken met een kwetsbare doelgroep niet kan functioneren, zegt Van Leeuwen. 'Bij sommige sectoren kan het goed werken, maar het ligt puur aan de werkzaamheden en de begeleiding. Als het gaat om een kleine groep mensen in het kader van sociaal ondernemerschap, waarbij je zo'n werknemer bij de hand neemt met geduld en energie, dan heb je een kans dat het werkt. Maar dan nog kan er geen al te hoge beloning tegenover staan.'

Energie om te motiveren

De doelgroep zou bijvoorbeeld kunnen worden ingezet bij een bedrijf waar de werkzaamheden niet al te ingewikkeld zijn. 'Denk aan een groot bedrijf waar stekjes worden gemaakt. Daar kun je ze inzetten, mits je er de juiste persoon bij zet die hen met aandacht goed kan begeleiden. Dat moet dan ook binnen het productieproces passen. Het schiet bijvoorbeeld niet op als je de ene dag vijf potjes gevuld hebt en de andere dag vijfhonderd. Je moet ook veel energie stoppen in het motiveren van die mensen, en ook daarvoor moet je het juiste personeel hebben. Anders moet je er niet aan beginnen; dan wordt het een kansloze situatie.'

Van het kastje naar de muur

Volgens Van Leeuwen helpt de rol van de overheid vaak niet mee om van een dergelijk initiatief een succes te maken. 'De overheid verzint vaak allerlei dingen en haalt van alles uit de truendoos. Daarbij veranderen ze de hele tijd van koers; wijzigingen volgen elkaar snel op. Zoals weer een nieuw computersysteem, waardoor de bestaande boomkwekerij- en veilingprogramma's plots niet meer werken. Mensen snappen dat vaak niet. Ze worden van het kastje naar de muur gestuurd, niet serieus genomen en kunnen dit soort dingen ook niet zelfstandig oplossen. Ik zeg: verzin iets simpels. Ga terug naar de mens. Op het moment dat er een "probleemgeval" op de werkvloer komt meedraaien, volg je dan de goede methode? Daar kom je niet zomaar uit. Je moet terug naar de basis: een geschikte werkplek voor deze mensen zoeken. Je hebt met nogal wat verschillende gevallen te maken. De één is geboren met een handicap, de ander heeft een drugsverslaving, weer een ander kampt met sociale problemen. Die worden vaak allemaal op een hoop gegooid. Als je al die problematische gevallen bij elkaar zet, krijg je ongeorganiseerde toestanden. Het wordt chaos, zaken gaan van de hak op de tak. Je bent dan de hele dag

bezig brandjes te blussen en komt niet meer aan je reguliere werkzaamheden toe.'

Passende beloning

Van Leeuwen denkt dat het meldpunt dat ruim een half jaar geleden werd opgericht wel degelijk zin heeft. 'Ik hoop dat kwekers en andere ondernemers problemen melden, want het loopt vaak niet goed. Ze krijgen het niet op poten. Zaken worden afgeschoven, en dan heb ik het ook over verantwoordelijkheden van gemeentes die zaken structureren en coördineren. Er moet niet te snel worden verwacht dat deze medewerkers voor een ondernemer geld gaan verdienen. Het is moeilijk om een kwekerij rendabel te krijgen als het salaris voor die doelgroep moet worden betaald. Je moet mensen toch een basissalaris geven plus eventueel een aanvulling als ze goed zijn. Je zult deze doelgroep ook op een passende manier moeten belonen.'

Speciale beoordelingscommissie

Om de Banenafpraak te kunnen nakomen, pleit Van Leeuwen voor een speciale beoordelingscommissie, ook om de beloning vast te stellen. 'Je moet deze mensen hoe dan ook een kans geven. Daarvoor moet je eerst nagaan wat hun arbeidscapaciteit is. Daar zitten twee kanten aan: een slechte werknemer kost al gauw te veel; een goudhaantje zal een eerlijke beloning moeten krijgen. Je moet dus gradaties maken, bijvoorbeeld met een aparte loonschaal, en dit door middel van functionerings- en beoordelingsgesprekken bijhouden en eventueel aanpassen. Mijn ervaring is dat het in de praktijk heel moeilijk is om als ondernemer aan zo iemand geld te verdienen. En daarnaast heb je ook nog een categorie werknemers die ineens een terugslag kunnen krijgen. Iemand kan dan ineens als een blad aan de boom omdraaien. Bedenk dat de diversiteit in de groep mensen met een handicap enorm is.'



Be social

Scan of ga naar:

www.boom-in-business.nl/artikel.asp?id=23-7550