



‘All inclusive’ is geen luxe maar noodzaak

Inclusieve arbeidsorganisaties. Bedrijven waar iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Die daarom ook in staat zijn om mensen met een arbeidsbeperking op te nemen en duurzaam in dienst te houden. We hebben ze we hard nodig, want met een krappe arbeidsmarkt in het verschiet is het economisch en maatschappelijk onverantwoord om groepen werkzoekenden langs de kant te laten staan.

TEKST EN FOTO'S **Diederik Wieman | Oblomov Media**

Ploegchef René van de Tempel snelt meteen de productiehal in zodra hij hoort dat we een foto willen nemen van Rosario Samuel. Even later komen we binnen en zien we een breeduit lachende Rosario. Natuurlijk gaat hij op de foto, als een professioneel model pakt hij een kaas uit het rek, terwijl hij recht in de camera kijkt. "Kijk, dat is nou precies waar het om draait", zegt Manager Packaging Henk Galesloot die het tafereel gadeslaat. "Je moet zo'n jongen wel even voorbereiden op wat er gaat gebeuren. En hem niet met een camera overvallen."

Rosario is een van de tien Wajong'ers die een reguliere werkplek bij A-Ware Food Group hebben gevonden. Net als Erman Kilik, die even verderop op de expeditieafdeling werkt. "Op de foto? Moet dat? Nee liever niet", zegt hij beleefd, maar aarzelend. Totdat zijn buddy Dirk Bun-

schoten eraan komt. "Natuurlijk ga jij op de foto. Dat is toch leuk? Kom op, dan gaan we samen." De armen over elkaars schouders. Lachend. Klaar.

MVO als pijler

A-Ware food group, met onder andere een vestiging in Zeewolde is een familiebedrijf gespecialiseerd in het produceren, rijpen, versnijden, verpakken, opslaan, transporteren en verhandelen van kaas en andere food-producten onder geconditioneerde omstandigheden. Een groot bedrijf, met een jaaromzet van meer dan een miljard euro, ruim 1.700 vaste en vijfhonderd flexmedewerkers, verdeeld over achttien locaties in Nederland. De warehouses van A-Ware hebben een capaciteit van 50 miljoen kilo kaas. Henk Galesloot is als Manager Packaging verantwoordelijk voor de afdeling die kazen

Wie is Harrie©?
Meer informatie
over de toolkit
Harrie voor het
begeleiden van
collega's met een
arbeidshandi-
cap? Kijk op
www.ikbenharrie.nl of op www.derealisten.nu



Rosario Samuel (l) en ploegchef René van de Tempel

snijdt en verpakt. Hij vertelt dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hoog in het vaandel staat van A-Ware. "Het is een van de pijlers van het bedrijf. Iets waarvan we zeggen: daar willen we wat mee. Twee jaar geleden is daarom een MVO-officer aangesteld die het MVO-beleid uitzet."

Ook het Wajong-project in de vestiging Zeewolde valt eronder. Henk Galesloot vertelt hoe het zover kwam. "Een paar jaar geleden werden we gebeld door een moeder die vroeg of wij een werkplek hadden voor haar zoon, een jongen die maar een arm kan gebruiken. We hebben toen gekeken naar zijn opleiding en naar mogelijke functies. We zijn voorzichtig begonnen, omdat we er geen ervaring mee hadden, maar het ging eigenlijk heel goed. Hij werkt hier met veel plezier in het magazijn en heeft inmiddels een vast dienstverband." Later kwam via een collega nog een Wajong'er binnen. "En ook dat ging goed", vertelt Galesloot.

Structureel

Dat A-Ware vestiging in Zeewolde nu structureel arbeidsplaatsen aan Wajong'ers biedt is te danken aan deze positieve ervaringen en het contact dat eind vorig jaar met UWV tot stand kwam. UWV-arbeidsdeskundige Rinske Versteeg: "Een praktijkschool leerlinge die ik begeleid, liep stage bij A-Ware. Dat beviel zo goed dat ze er na haar opleiding graag wilde werken. We zijn toen op gesprek geweest om te praten over een moge-

lijk dienstverband." Dit eerste contact mondde al snel uit in een opdracht om te kijken of het mogelijk is om structureel Wajong'ers bij A-Ware aan de slag te krijgen. Een onderzoekstraject volgde waarin de methodiek Inclusieve Arbeidsorganisatie centraal stond (zie kader). "Je brengt alle bestaande functies in kaart en splitst deze uit in elementaire taken. Vervolgens bekijk of je een aantal van die elementaire taken kunt samenvoegen tot nieuwe functies." Het is een vorm van jobcarving, zo stelt Rinske Versteeg, maar het gaat verder. "Het verschil met gewoon jobcarven is dat je hier nieu-

→

De inclusieve arbeidsorganisatie

Traditionele arbeidsorganisaties zijn vrijwel altijd exclusief ingericht: bestaande functies zijn ontworpen voor gezonde werknemers met een adequate opleiding en werkervaring.

Effectief inschakelen van werknemers met arbeidsbeperkingen vraagt om een nieuw type organisatie; de inclusieve arbeidsorganisatie. De inclusieve arbeidsorganisatie heeft als uitgangspunt functies die aansluiten bij het arbeidspotentieel van alle werknemers, dus ook van werknemers met een beperking. Een inclusieve organisatie biedt ook werknemers met een beperking passende mogelijkheden om bij te dragen aan de producten of diensten van het bedrijf. Een inclusieve arbeidsorganisatie moet flexibel zijn en moet de arbeidsdeling kunnen aanpassen aan de diversiteit in talenten van de werknemers en daarin tot een optimale productieve mix komen.

60 adviseurs staan klaar

60 UWV-arbeidsdeskundigen zijn inmiddels opgeleid tot bedrijfsadviseur Inclusieve arbeidsorganisatie. UWV zet hen kosteloos in voor advisering van ondernemingen die hun organisatie duurzaam toegankelijker willen maken voor mensen met een arbeidsbeperking. Zes stappen leiden uiteindelijk tot een advies met de mogelijkheden tot herverdeling van taken en nieuwe functies voor één of meerdere kandidaten uit de doelgroep.

we reguliere functies creëert die ook opgenomen worden in het functiehuis en mogelijk ook in de cao. Het gaat om duurzame arbeidsplaatsen." Een ander verschil is dat jobcarving op de individuele Wajong'er is toegespitst, terwijl in de inclusieve methodiek functies worden gecreëerd voor individuele of groepen werknemers met een beperking. Kortom: eerst de organisatie aanpassen en de nieuwe functies creëren, dan pas de mensen werven en selecteren.

Buddy's

Begin van dit jaar werd volgens de inclusieve methode de eerste Wajong-plek bij A-Ware benoemd en ingevuld. "Een functie in de expeditie" zegt Rinske Versteeg, "waarbij de Wajong'er onder leiding van de laadmeester meewerkt met in- en uitladen, stickeren en verplaatsen van goederen. A-Ware werkt volgens het buddy-systeem. Elke Wajong'er heeft een vaste maat waar hij aan gekoppeld is en die hem begeleidt. Leuk om te zien is dat A-Ware enorm goed is in het leggen van combinaties tussen buddy en Wajong'er. De ploegleiders en coördinatoren hebben daar echt een heel goed gevoel voor."

Voorwaarden

Na de eerste plaatsing zijn inmiddels nog negen andere Wajong'ers bij A-Ware in Zeewolde aan de slag bij zowel de productielijnen, in de schoonmaak als de logistiek. UWV doet de werving en (voor)selectie van kandidaten voor de functies. Bas van der Vliet, regiomanager Utrecht Oost hierover: "De kandidaten moeten binnen een half uur reizen van Zeewolde wonen. We werken daarom samen met de UWV-vestigingen Hilversum, Almere en Apeldoorn. Niet iedereen past", zo vertelt hij. Los van de capaciteiten van de kandidaat, kan ook het woon-werkverkeer een belemmering zijn. "Zeewolde is lastig per openbaar vervoer te bereiken, zeker als je be-

denkt dat er in ploegendienst wordt gewerkt. Het aantal Wajong'ers dat én een rijbewijs én een auto heeft, is natuurlijk op een hand te tellen." Van de Wajong'ers die nu een plek bij A-Ware hebben, komen er drie uit Zeewolde zelf en heeft een aantal eigen vervoer geregeld. "Eén werknemer heeft zijn scootrijbewijs gehaald en een scooter gekocht. Maar er is ook een Wajong'er die elke dag door zijn buddy thuis wordt opgehaald."

Vervoer is een ding, de capaciteiten is een heel ander verhaal. Rinske Versteeg: "Je hebt bij Wajong'ers heel vaak te maken met een combinatie van sociale, intellectuele en maatschappelijke problemen. Bovendien zijn de meesten ook beginners op de arbeidsmarkt en moet je ze opvoeden in het werkproces." Voor elke plaatsing vindt dan ook een uitgebreide selectie plaats. "Want je wilt voorkomen dat kandidaten weer uitvallen." Uiteraard komen de mensen niet meteen in vaste dienst. Eerst volgt een stage of proefplaatsing waarna A-Ware kan besluiten tot een tijdelijk dienstverband.

Partner

"A-Ware is een voorloper", vindt Rinske Versteeg. "Als je elementaire taken combineert tot nieuwe functies, zet je het hele functiehuis van een bedrijf op z'n kop. A-Ware gaat hierin mee en wil dit blijvend toepassen en de functies op termijn wellicht in de cao laten opnemen." Bas van der Vliet vindt dat het staat of valt met de motivatie van de werkgever. "Als de directie en leidinggevendenden ervoor gaan, dan lukt het ook. Wat dat betreft is het goed dat A-Ware een familiebedrijf is. Je ziet in dat type onderneming niet alleen betrokkenheid, maar ook rust en continuïteit."

Hij ziet UWV als partner van A-Ware. "Ik weet dat UWV soms een imago probleem heeft bij werkgevers. In dit traject ontzorgen we de werkgevers echt. We geven hen ondersteuning op organisatorisch niveau en in de praktijk via werving en selectie en het aandragen van geschikte kandidaten."

Gecomplieerd

Maar ondanks alle ondersteuning en inspanningen van zowel UWV als A-Ware is de praktijk soms weerbarstig. "We zijn na een jaar verder dan verwacht, maar het gaat allemaal niet zonder slag of stoot", zegt manager packaging Henk Galesloot. "De begeleiding van de Wajong'ers is vooral in het begin veel intensiever dan gedacht. Er komen altijd dingen boven water. Zo kom je er gaande-

Slotervaartziekenhuis

Het Amsterdamse Slotervaartziekenhuis is het eerste project inclusieve arbeidsorganisatie waar UWV bij betrokken was. In het ziekenhuis werken nu circa 30 Wajong'ers - deels in opleiding - in functies op uiteenlopende afdelingen.



Buddy Dirk Bunschoten (l) en Erman Kilik

weg achter dat het soms niet goed gaat in een tweeploegendienst. Gewoon omdat het niet past in het hoofd van de betreffende Wajong'er. We lossen dat dan op door hem vast in de ochtenddienst te laten werken en een andere collega vast in de avond. Maar je loopt ook tegen zaken in de psychosociale sfeer aan. Als een Wajong'er vertelt dat hij in het weekend wil verhuizen, kun je beter tegen hem zeggen: 'joh, neem nou ook de vrijdag daarvoor maar vrij, want anders red je het gewoon niet'."

Enthousiasme

Maar er spelen ook andere zaken. "De Wajong'ers nemen functies in van flexkrachten en dat gaat ten koste van de bureaus waar we natuurlijk vaste afspraken mee hebben over de afname van mensen." En dan is er nog het bedrijfseconomisch aspect. "We zijn nu bezig om alles financieel te onderbouwen. Want uiteindelijk zijn we een commercieel bedrijf en moet het allemaal wel lonend zijn. Maar misschien nog wel meer doorslaggevend is, of de ploegchefs en collega's er niet te druk mee zijn. Want je krijgt aardig wat op je bordje." Kortom, het is vallen en opstaan. Dat het toch succesvol is, is volgens Henk Galesloot te danken aan het enthousiasme van de organisatie en de werknemers. "De drijvende krachten zijn de ploegleiders en buddy's, en natuurlijk het feit dat dit project gedragen wordt door de directie en het management." Iedereen is enorm gemotiveerd. De Wajong'ers, maar ook hun collega's. "We hebben eigenlijk nauwelijks uitval onder de Wajong'ers. We hebben van slechts twee kandidaten afscheid moeten nemen."



Bas van der Vliet (regiomanager Utrecht Oost) en UWV Arbeidsdeskundige Rinske Versteeg

Vooruitstrevend

Rinske Versteeg van UWV vindt dat A-Ware in denken en doen al verder is dan veel andere bedrijven. "Ze willen dit project verder ontwikkelen en denken ook veranderingen van het functiehuis, doorvoering in cao en aan bedrijfsopleidingen om de Wajong'ers verder te helpen."

Maar ook aan de eigen medewerkers wordt natuurlijk gedacht. Henk Galesloot: "A-Ware is sowieso al heel actief als het om ontwikkeling en opleiding van medewerkers gaat. Maar we kijken extra goed naar de buddy's. Mensen kiezen er zelf voor, maar ze moeten wel communicatief sterk zijn." Als leidraad krijgen de buddy's binnenkort hulp van Harrie©, dat staat voor Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk: een toolkit die medewerkers ondersteuning geeft bij het begeleiden van collega's met een arbeidsbeperking. (de Harrie methode is een initiatief van CNV-jongeren, tegenwoordig samen met Start Foundation in 'De Realisten'). "Ook overwegen we om intern mensen op te leiden tot jobcoach, een ondersteuning die nu via UWV loopt. Begeleiding is essentieel", zo besluit hij. "Anders gaat het mis." Maar als het werkt, werkt het. "Er is geen sprake van productiviteitsverlies. En mocht dat wel zo zijn, dan zijn er altijd wel een of twee collega's die aan de bel trekken." ←

Onderzoeksrapport

Een pdf van het onderzoek 'Methodiek voor arbeidsanalyse en herontwerp van Werkprocessen' ontwikkeld door UWV en de Universiteit Maastricht kan worden opgevraagd via advisie@arbeidsdeskundigen.nl