



WERKWIJZER

# Groepswork bij werkgevers

Draaiboek voor een succesvolle groepsdetachering bij werkgevers







# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Inleiding	4
1.2 Verantwoording	5
<b>2 Groepswerk bij werkgevers: een definitie</b>	<b>6</b>
2.1 Groepswerk op locatie: een ruim kader	6
2.2 Groepswerk bij werkgevers is een vak	6
<b>3 De basis van de werkwijzer: het stappenplan</b>	<b>7</b>
3.1 Groepswerk bij werkgevers: een bedrijf op zich	7
3.2 Leeswijzer	7
3.3 Het stappenplan	7
<b>4 De beleidskeuze</b>	<b>8</b>
4.1 De keuze voor groepswerk bij werkgevers als product	8
4.2 Waarom groepswerk bij werkgevers aanbieden?	8
4.3 Diverse uitvoerders van groepswerk bij werkgevers	8
4.4 De strategie van het SW-bedrijf	9
<b>5 Marketing en acquisitie</b>	<b>11</b>
5.1 Uitwerken in twee stappen	11
5.2 Acquisitie van groepswerk; tactische thema's	11
5.3 Acquisitie in de praktijk	12
5.4 Vastleggen van het partnerschap	14
<b>6 De voorbereidingsfase</b>	<b>15</b>
6.1 Ontwikkelen en behouden van vertrouwen	15
6.2 Werkprocessen en infrastructuur	15
6.3 Opbouw van de werkorganisatie	16
<b>7 De uitvoerings- en onderhoudsfase</b>	<b>22</b>
7.1 Waar begint de uitvoeringsfase?	22
7.2 Succesfactoren voor de uitvoeringsfase	22
<b>8 Bijlagen</b>	<b>25</b>
8.1 Bouwstenen voor een business case	25
8.2 Checklist intake en kennismakingsgesprek	25
8.3 Voorbeeldopzet van een plan van aanpak	27
8.4 Checklist herinrichten van bestaande werkprocessen en infrastructuur	27
8.5 Checklist; het inrichten van nieuwe werkprocessen en infrastructuur	27
8.6 Suggesties voor een introductieprogramma	28
8.7 Diverse profielen uit het kernteam	29



# 1. Inleiding

## 1.1 Inleiding

Groepswork op locatie bij werkgevers biedt mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de gelegenheid om in een reguliere omgeving productief werk te verrichten. Met de juiste begeleiding en organisatie van het werk vullen de individuele medewerkers binnen de groep elkaar aan en creëren gezamenlijk meerwaarde voor de werkgever. Voor werkgevers is groepswork aantrekkelijk omdat het een betrouwbare, flexibele en goedkope oplossing biedt voor bedrijfsprocessen met handmatig, repeterend en arbeidsintensief werk. Bovendien dragen werkgevers hiermee ook bij aan de doelen van de Banenafpraak: 125.000 extra banen bij publieke en private werkgevers voor mensen die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen.

### Waarom deze werkwijzer?

De werkwijzer Groepswork bij werkgevers geeft professionals van gemeenten en SW-bedrijven handvatten om opdrachten voor groepswork bij werkgevers te werven en met succes uit te voeren. De publicatie geeft inzicht in hoe men dergelijke opdrachten kan acquireren, planmatig kan voorbereiden, uitvoeren en continueren. De eisen van de werkgever staan centraal in de aanpak. Ook wordt aandacht besteed aan de randvoorwaarden die voor een langdurige samenwerking noodzakelijk zijn. De werkwijzer is ontwikkeld op basis van een analyse van praktijkervaringen van succesvolle en minder succesvolle projecten in de afgelopen jaren. Voor het verzamelen van deze ervaringen zijn interviews afgenomen met een brede groep managers en professionals van bedrijven, gemeenten, Locus netwerk, SW-bedrijven en het UWV.

De werkwijzer is ontwikkeld voor professionals die vanuit de gemeente, of in opdracht van de gemeente, werken aan het werven en uitvoeren van groepsdetachering bij werkgevers. Specifiek gaat het om professionals die als accountmanager, kwartiermaker of werkleider opereren. De werkwijzer is ook van belang voor professionals die op onderdelen een bijdrage leveren aan het opstellen van offertes, het uitvoeren van diverse onderzoeken en het werven, selecteren en voorbereiden van personeel voor een groepsdetachering.

Aanvullend op deze werkwijzer is het werkboek Groepswork bij werkgevers ontwikkeld. Hier zijn de resultaten van de interviews en van twee expertmeetings verwerkt. Het werkboek gaat gedetailleerder in op de verschillende stappen die leiden tot groepswork en biedt daarmee een verdiepingsslag op de werkwijzer. U kunt het werkboek bestellen bij SBCM en Locus.

### Een win-winsituatie

Groepsdetachering is een kans voor alle betrokken partijen:

1. *mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt* krijgen de kans om regulier werk te doen bij een reguliere werkgever. Met name voor mensen die alleen in groepsverband inzetbaar zijn is groepsdetachering een uitkomst.
2. *gemeenten* hebben de kans om betaalbare plaatsingen te realiseren. Juist met de inzet van groepsdetachering kan volume worden gerealiseerd. De opbrengst van een medewerker is bij groepsdetachering afhankelijk van zakelijke afspraken voor de hele groep en niet van de loonwaarde van het individu. Daarnaast kan de inzet van groepsdetachering leiden tot lagere transactiekosten voor de gemeente. Tien keer een individuele medewerker plaatsen, of in één keer tien medewerkers. Dat maakt verschil!
3. *bedrijven* hebben de kans om werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook kostentechnisch kan het interessant zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten via groepsdetachering.

De werkwijzer is geen kant en klare blauwdruk. Groepswork blijft altijd maatwerk. De ambitie is wel om per fase in de ontwikkeling van (nieuwe) opdrachten de essentiële risico's en succesfactoren te presenteren. Hiermee navigeren professionals in de praktijk slimmer en efficiënter door de opeenvolgende stappen op weg naar een succesvol project. De werkwijzer biedt alle relevante aandachtspunten per fase van het proces aan. De uitvoerende professionals bepalen zelf wat aandacht vraagt en wat prioriteit heeft.



## 1.2 Verantwoording

Deze werkwijzer is uitgewerkt in opdracht van Locus Netwerk en SBCM, het A&O-fonds SW.

Bij het samenstellen van de werkwijzer is gebruik gemaakt van:

- een eerdere werkwijzer Overnemen van werkprocessen (SBCM 2013).
- de handreiking Groepsdetachering; begeleid werken bij een reguliere werkgever (Locus Netwerk 2014)
- de resultaten van een twee expertmeetings met 14 experts op het gebied van groepsdetachering, gehouden in het najaar van 2015.



## 2. Groepswerk bij werkgevers: een definitie

Groepswerk bij werkgevers is een vorm van dienstverlening aan werkgevers. De doelstelling is om op locatie, in het bedrijf van de werkgever, met een groep medewerkers toegevoegde waarde te realiseren voor het bedrijf. Dit gebeurt veelal door het uitvoeren van handmatig, arbeidsintensief en repeterend werk. Het werk wordt uitgevoerd door werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

We spreken van groepswerk als:

- drie of meer medewerkers gedurende een overeengekomen periode werken in het bedrijf van een reguliere werkgever, zonder dat er sprake is van een dienstverband. De duur van de opdracht en het aantal medewerkers dat wordt ingezet kan in de tijd variëren.
- een regionale detacheerder – vaak het SW-bedrijf - leidt en/of begeleidt de groep medewerkers bij het uitvoeren van het werk bij het bedrijf.

### 2.1 Groepswerk op locatie: een ruim kader

Er zijn diverse vormen van groepswerk bij werkgevers. Variërend van het uitsluitend leveren van personeel en begeleiding aan de ene kant van het spectrum, tot full service-oplossingen aan de andere kant. We onderscheiden vier varianten van groepswerk bij werkgevers:

- groepsdetachering
- werken op locatie
- full service-oplossingen voor bedrijven
- contractdetachering / overnemen van werkprocessen

Bij de eerste variant levert u personeel zonder leiding. Bij de tweede variant levert u ook de leiding. Bij de derde regelt u, als opdrachtnemer, zo nodig ook werkruimte en machines. Bij de vierde variant neemt u als opdrachtnemer resultaatverantwoordelijkheid, bijvoorbeeld omdat u voor eigen rekening en risico een deel van het werkproces van de klant overneemt.

#### Vormen van groepswerk

Vormen detachering Dienstenpakket	Groepsdetachering	Werken op locatie	Contract detachering	Full service dienstverlening
Leiding mee leveren	Nee	Ja	Ja	Op verzoek
Mee leveren machines	Nee	Nee	Nee	Op verzoek
Meeleveren locatie	Nee	Nee	Optioneel	Op verzoek
Dragen van resultaat verantwoordelijkheid	Nee	Nee	Ja	Op verzoek

Uiteindelijk bepaalt de opdrachtgever welke variant van groepswerk hij kiest.

Als aanbieder geeft u aan welke vorm van groepswerk volgens u de beste oplossing biedt. Wilt u groepswerk bij werkgevers succesvol maken, dan is het zaak op de onderstaande onderwerpen het *verschil te maken*.

- Toegevoegde waarde: levert de inzet van groepswerk een hogere toegevoegde waarde dan de bestaande aanpak?
- Kosten: zijn de kosten van groepswerk gunstiger dan de kosten van de huidige aanpak?
- Is de kwaliteit van het geleverde werk voldoende?
- Is de kwaliteit van logistieke processen rond het werk gewaarborgd?
- flexibiliteit: kan de groep schakelen op verandering in de situatie?

### 2.2 Groepswerk bij werkgevers is een vak

Dat groepswerk bij werkgevers kansen biedt aan werkgevers én aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is duidelijk. Maar hoe benut je die kansen? Als werkgever, als aanbieder van groepswerk op locatie en als regionaal detachingsbedrijf? Dat doe je niet zomaar. Het organiseren van groepswerk bij werkgevers is een vak. Er komt veel bij kijken. Het vraagt om veel regelen, overtuigen en puzzelen. Groepswerk bij werkgevers is maatwerk en vereist vakkennis en ervaring.

Gelukkig is er al veel ervaring op dit gebied. Diverse lokale uitvoerders hebben succesvolle trajecten uitgevoerd. Maar er zijn ook projecten mislukt en er zijn groepen teruggestuurd. Het delen van die leerervaringen is het doel van deze werkwijzer.

## 3. De basis van de werkwijzer: het stappenplan

### 3.1 Groepswerk bij werkgevers: een bedrijf op zich

Groepswerk bij werkgevers is een belangrijk onderdeel van de uitvoering van Wsw en heeft veel potentieel bij de uitvoering van de Participatiewet. Ook voor Wajongeren is inzet bij groepswerk regelmatig een uitkomst. De keuze voor groepswerk biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid in een reguliere omgeving te werken. Vaak met een flink aantal tegelijk.

Het is een aanpak waarvan de komende jaren ongetwijfeld intensief gebruik wordt gemaakt. Dat maakt het noodzakelijk om het ontwikkelen en uitvoeren van groepswerk op locatie professioneel aan te pakken. Alsof het een bedrijf is. Alsof het uw eigen bedrijf is.

Deze werkwijzer is opgebouwd als een stappenplan; als een leidraad voor het opzetten van een bedrijf dat zich specialiseert in het ontwikkelen en uitvoeren van groepswerk op locatie. In dit hoofdstuk leert u de belangrijkste stappen kennen. In ieder volgend hoofdstuk maakt u nader kennis met één van de genoemde stappen. Wilt u meer weten dan de werkwijzer biedt? Kijk dan in het werkboek voor meer diepgaande informatie.

### 3.2 Leeswijzer

De route naar een succesvolle uitvoering van groepswerk bestaat uit vier stappen. Die vormen samen het stappenplan. Per stap behandelt u een ander onderwerp en maakt u de keuzes die daarbij aan de orde zijn. De kern van iedere stap is hieronder samengevat.

- Stap 1: Beleidskeuze: Groepswerk bij werkgevers als product
- Stap 2: Marketing en acquisitie
- Stap 3: Voorbereiding
- Stap 4: Uitvoering en onderhoud

De volgende hoofdstukken behandelen ieder een van de vier hiervoor genoemde stappen. In hoofdstuk 4 leert u wat het betekent als u de keuze maakt om groepsdetachering aan te bieden. Daarbij gaat het om antwoorden op vragen als: Waarom kiezen wij als organisatie voor het aanbieden van groepswerk bij werkgevers? Wat en wie willen we daarmee bereiken? Hoe gaan we dat aanpakken? En welke acties en maatregelen zijn daar voor nodig?

### 3.3 Het stappenplan

Het primaire proces van een bedrijf of organisatie wordt in de bedrijfskunde vaak onderverdeeld in vier aparte hoofdprocessen. Welke dat zijn ziet u hieronder.

<i>Het primaire proces</i>			
Marketing & acquisitie	Voorbereiding	Uitvoeringsfase	Nazorg & onderhoud
Relatie maken Intake doen Contract sluiten	Proces ontwerp, normen Werving en scholing	Dagelijkse operatie Personeel bezetting Planning	Aanpassen contract Nieuwe werkwijze Opdrachten

Dit model vormt de basis van het stappenplan van deze werkwijzer. Hoofdstuk 5 gaat geheel over de marketing en acquisitie van opdrachten voor groepswerk bij werkgevers.

Hoofdstuk 6 biedt handvatten om de voorbereiding van het contract met de opdrachtgever en de voorbereiding van de uitvoering planmatig aan te pakken. In hoofdstuk 7 maakt u kennis met de aandachtspunten en succesfactoren van uitvoering, nazorg en onderhoud van de diverse vormen van groepsdetachering. Hoofdstuk 8 bevat diverse checklists. Deze zijn om praktische redenen allemaal als bijlage opgenomen.



## 4. De beleidskeuze

### 4.1 De keuze voor groepswork bij werkgevers als product

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de strategievraag. Dat doen we door aandacht te besteden aan vragen als:

- Waarom is gekozen voor het aanbieden van groepswork bij werkgevers?
- Voor welke werknemers uit de doelgroep wordt groepswork bij werkgevers ingezet?
- Bij welke organisatie ligt de opdracht om groepswork bij werkgevers te organiseren?

### 4.2 Waarom groepswork bij werkgevers aanbieden?

In de praktijk verkent u vier invalshoeken bij het beantwoorden van deze vraag. Het gaat om het perspectief van de werkgevers, van de gemeente en van de uitvoerders van groepswork bij werkgevers.

#### De markt als invalshoek; het belang voor werkgevers

Voor het uitvoeren van handmatig, repeterend en arbeidsintensief werk zoeken bedrijven en instellingen betrouwbare, flexibele en concurrerende oplossingen.

Groepswork op locatie, in het eigen bedrijf, is regelmatig een concurrerend aanbod ten opzichte van alternatieven als eigen personeel in loondienst, werken met uitzendorganisaties en outsourcing naar lage lonen landen. Het uitbesteden van eenvoudig en arbeidsintensief werk kan werkgevers ook in staat stellen om hun vaste, meer specialistisch personeel in te zetten op complexe of vernieuwende taken. Deze keuze voor uitbesteding vermindert ook de kosten van de personeelsafdeling.

#### De werknemer als invalshoek: het belang voor de persoon in kwestie

Groepsdetachering heeft alle kenmerken van een beschutte werkomgeving. Zeker in een aanpak waarbij werkleiding en begeleiding worden meegeleverd. Voor de persoon in kwestie levert een werkplek in een groepsdetachering inkomen, inzet van talenten, participatie en een veilige werkomgeving in een gewoon bedrijf op. Dat sluit heel goed aan bij de doelen van de Participatiewet.

#### De gemeente als invalshoek: succesvol uitvoeren van de Participatiewet

Groepswork bij werkgevers lijkt in dat opzicht een noodzakelijk instrument om van de werkdoelstellingen van de Participatiewet een succes te maken. Detachering van een medewerker uit het doelgroepregister telt mee bij de telling van de Banenafpraak en draagt bij aan het realiseren van 125.000 extra banen.

Inzetten van inwoners met een bijstandsuitkering in een groepsdetachering is voor gemeenten aantrekkelijk. Het draagt bij aan het verlagen van de uitkeringskosten.

#### De uitvoerders als invalshoek: groepswork professioneel en zakelijk tot succes maken

In deze werkwijzer benaderen we groepswork als een specifieke ondernemingsactiviteit met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. U moet als aanbieder beschikken over specifieke competenties om dat te kunnen. Belangrijke resultaten zijn: tevreden werkgevers, tevreden werknemers en een passende vergoeding voor het geleverde werk. Uit het vervolg blijkt dat u deze resultaten op verschillende manieren kunt bereiken.

### 4.3 Diverse uitvoerders van groepswork bij werkgevers

Bij de uitvoering van de Wsw organiseert veelal het SW-bedrijf het groepswork. De gedetacheerden zijn SW-medewerkers, gecombineerd met de afgelopen jaren steeds meer Wajongers en mensen met een bijstandsuitkering die een re-integratietraject doorlopen. Met de komst van de Participatiewet komen er ook andere partijen in beeld die groepswork bij werkgevers als opdracht kunnen hebben, zoals gemeentelijke diensten en private partijen.

In de praktijk zien we dat er met de komst van de Participatiewet twee verschillende soorten opdrachten bij SW-bedrijven worden neergelegd.

- **De brede opdracht van het SW-bedrijf**

Een SW-bedrijf heeft een brede opdracht als zij, in opdracht van gemeenten, arbeidsontwikkeling en passend (tijdelijk) werk biedt aan diverse groepen die zijn aangewezen op de Participatiewet. Bij een dergelijke opdracht kan personeel geput worden uit de genoemde doelgroepen binnen de P-wet en uit het personeelsbestand van de Wsw.





- **De smalle opdracht van het SW-bedrijf**

Er is sprake van een smalle opdracht als de gemeente of de gemeenten die deelnemen in de GR hebben besloten dat het SW-bedrijf zich nog uitsluitend richt op de uitvoering van oud beschut werk binnen de Wsw. Het product Groepswerk bij de werkgever wordt bij de smalle opdracht ingezet om zoveel mogelijk medewerkers bij een reguliere werkgever in huis een beschutte werkplek te bieden.

#### 4.4 De strategie van het SW-bedrijf

De opdracht aan het SW-bedrijf bepaalt de strategie en de aanpak van het groepswerk bij werkgevers. In de praktijk treffen we twee duidelijk verschillende strategieën aan bij SW-bedrijven: het full service-aanbod aan werkgevers en het aanbod van personeelsdiensten aan werkgevers. Wat is de ruimte voor eigen keuzes van het SW-bedrijf? Kort gezegd komt die neer op het volgende: een SW bedrijf met een brede opdracht bepaalt zelf of groepsdetachering

wordt aangepakt vanuit full service of vanuit het leveren van personeelsdiensten. SW-bedrijven met een smalle opdracht kunnen niet anders dan kiezen voor het leveren van personeelsdiensten.

#### Full service aanbod aan werkgevers

Bij deze strategie is de inzet om een partnership te ontwikkelen met bedrijven waar een behoorlijk volume aan handmatig en repeterend werk aanwezig is. Het streven is om dit werk zoveel mogelijk uit te voeren met mensen die via het SW-bedrijf worden ingezet. Daarnaast bestaat het full service-aanbod uit het leveren van maatwerk op andere diensten, zoals:

- (tijdelijke) huisvesting
- transport
- tijdelijke opslag en voorraadbeheer
- zo nodig ook investeringen.

De aanbieder stelt strikte eisen aan minimaal te behalen tarieven en terugverdientijd van investeringen.



### Personeelsdiensten aan werkgevers

De kern van deze strategie is groepen medewerkers plaatsen binnen het bedrijf van de opdrachtgever. Daar voeren zij handmatig, repeterend werk uit. Zo nodig levert de aanbieder ook leiding, begeleiding en werkplekaanpassingen. De focus zit op het leveren van groepsgewijze personeelsdiensten.

### Waarde voor en waarde van de klant

Bij de bovenstaande paragrafen ziet u dat aanbieders van groepsdetacheringen allerlei extra producten of diensten (kunnen) toevoegen. Alles wat u toevoegt levert meerwaarde voor de klant, het inlenende bedrijf. Als detacheerder verwacht u daar ook een financiële vergoeding voor terug, bijvoorbeeld in de vorm van een hogere vergoeding. Dat is de waarde van de klant. Onderstaand figuur uit de praktijk illustreert deze samenhang heel concreet.

### Puzzel voor professionals

Een goede voorbereiding op het acquireren van groepswerk bij werkgevers vereist dat u vooraf onderstaande vragen beantwoord

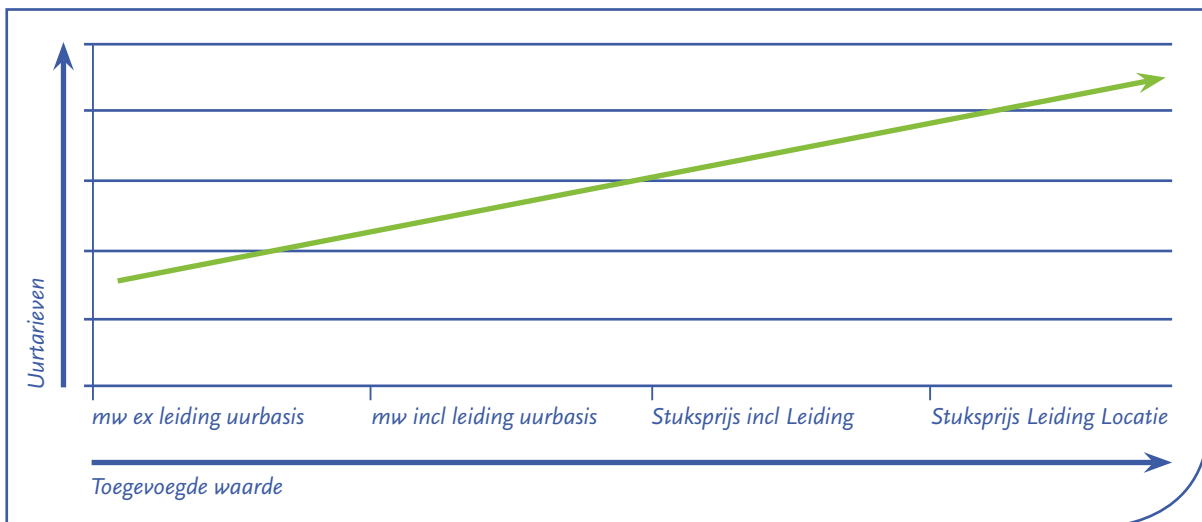
- Heeft mijn eigen organisatie een brede of een smalle opdracht van de gemeente?
- Welke van de twee strategieën voor groepswerk bij werkgevers volgt mijn eigen organisatie?
- Waar zitten de verschillen tussen beide strategieën als u kijkt naar de aanpak van acquisitie, voorbereiding en uitvoering?



#### Tip:

Sta je als team van professionals aan het begin van de opdracht om groepswerk bij werkgevers in de markt te zetten? Wijd dan tenminste één teambespreking aan het doorspreken van beide strategieën; de overeenkomsten en verschillen en de consequenties voor de aanpak van marketing en acquisitie.

### De relatie tussen toegevoegde waarde en uurtarieven



# 5. Marketing en acquisitie

## Het primaire proces

De marketing en acquisitie fase	De voorbereidingsfase	De uitvoeringsfase	De nazorg en onderhoudsfase
---------------------------------	-----------------------	--------------------	-----------------------------

De uitkomst van hoofdstuk 4 is het besluit om groepswork bij werkgevers te gaan leveren, gevolgd door de keuze van de strategie die u daarbij wilt volgen. Werkt u al langer bij het bedrijf dat groepswork aanbiedt? Werk dan voor uzelf een beeld uit van de opdracht en de strategie van uw bedrijf ten aanzien van groepswork bij werkgevers. Toets vervolgens uw beeld bij collega's en uw leidinggevende.

Zonder acquisitie geen opdrachten. Dit hoofdstuk biedt handvatten voor het uitwerken van uw eigen aanpak bij het acquireren van opdrachten voor groepswork bij werkgevers.

## 5.1 Uitwerken in twee stappen

De aanpak voor marketing en acquisitie werken we hieronder in twee stappen uit. De eerste stap nemen we in paragraaf 5.2. Daar maakt u kennis met tactische vraagstukken op het terrein van marketing en acquisitie. Op ieder van die onderwerpen is veelal een beleidskeuze nodig voordat u kunt gaan uitvoeren.

De tweede stap leert u kennen in paragraaf 5.3. Deze paragraaf bevat vooral praktische handvatten en tips bij het uitvoeren van acquisitieactiviteiten en contacten.

## 5.2 Acquisitie van groepswork; tactische thema's

### Marktafbakening

Om te komen tot een marktafbakening is het noodzakelijk dat u scherp hebt voor welke bedrijven uw aanbod interessant is. En omgekeerd, om te bepalen welke bedrijven voor u als aanbieder interessant zijn.

De volgende onderwerpen zijn dan van belang:

- Wat zijn voor onze medewerkers geschikte werksoorten / werkzaamheden?
- Hoe vaak komen die voor in het werkgebied?
- Is een bedrijf groot genoeg voor groepswork?
- Wat zijn de snel groeiende bedrijven in ons werkgebied?

Het concrete resultaat van uw marktafbakening is het besluit over de werksoorten waar u zich primair op gaat richten en een longlist van bedrijven die potentieel interessant zijn voor groepswork. Hiermee beschikt u over de voornaamste onderdelen van uw marketingplan.

### Van marketing naar acquisitie

Voordat u begint met het benaderen van bedrijven is het goed om met elkaar te bepalen op welke manier u nieuwe onbekende bedrijven gaat benaderen. Onderwerpen waar u een keus in moet maken zijn:

- Welke meerwaarde hebben we te bieden?
- Wat is de boodschap die we daarbij communiceren?
- Komt het eerste contact via een relatie tot stand of via een brief?
- Met wie willen we het eerste contact binnen het bedrijf hebben?
- Hoe ziet de aanpak eruit na het eerste contact?

De ervaring leert dat groepswork op management- of directieniveau besproken wordt. U staat sterker wanneer





u via een gemeenschappelijke relatie, een werkgever, in contact kan komen met het management van een bedrijf dat u nog niet kent.

Met het beantwoorden van bovenstaande vragen hebt u de basis gelegd voor uw marketing communicatieplan.



### Tip:

Zorg dat u snel weet wie binnen een bedrijf de formele beslissers zijn. In ieder bedrijf lopen belangrijke beïnvloeders rond. Ook die moet u (leren) kennen.

### Wilt u in contact komen met beslissers en beïnvloeders?

Werk met de volgende vraag: hoeveel handdrukken ben ik verwijderd van de directeur van een bedrijf waar ik contact mee wil? Kijk in het netwerk van uw eigen organisatie wie deze directeur al kent. Als u die persoon hebt gevonden bent u nog maar één handdruk verwijderd van de persoon die u wilt spreken. Vraag om een aanbeveling of een persoonlijke introductie.

### Uitvoeren van diverse analyses

Het werven van opdrachten voor groepswork op locatie vergt tijdens de acquisitiefase een forse investering. De onderstaande vervolgstappen zet u alleen als er een reële kans is om tot een opdracht te komen. U voert diverse analyses uit om tot een goed uitgewerkt contract te komen. Hieronder een overzicht:

- analyse van de werkprocessen waarop de groep wordt ingezet
- analyse van de werkplekken voor de groep
- analyse van de vaardigheden die medewerkers in de groep nodig hebben
- financiële analyse:
  - analyse van de kosten die gemaakt moeten worden om de opdracht uit te kunnen voeren: incidenteel, structureel (leiding / begeleiding) en investeringen
  - analyse van de vereiste opbrengsten.

### Opstellen van de business case

De uitkomsten van de diverse analyses zijn nodig om de business case op te stellen. Dat doet u voordat u een contractvoorstel neerlegt bij de werkgever. Belangrijke vragen die op basis van de business case beantwoord moeten worden zijn:

- Welk tarief hebben wij nodig om tot een sluitende business case te komen?
- Is de business case voor ons als aanbieder voldoende aantrekkelijk?

Het is mogelijk dat u als aanbieder zelf besluit om geen voorstel uit te brengen, of om eerst nog een keer in gesprek te gaan voordat u een contractvoorstel uitwerkt. In bijlage 8.1. treft u een uitgebreide inhoudsopgave van een business case.

### Offreren en contracteren

Uit de praktijk blijkt dat opdrachtgevers soms extra eisen opnemen in het contract. Zeker bij grote bedrijven en omvangrijke contracten voor groepswork wordt van opdrachtnemers gevraagd om jaarlijks voorstellen in te dienen voor efficiëntieverbetering en daarmee kostenverlaging. Dat kan wel om 5% per jaar gaan. Ook deze zaken neemt u mee in de business case.

In overeenkomsten voor groepswork bij werkgevers komen uiteenlopende onderwerpen aan de orde. Dat vraagt soms ook inbreng van juridische expertise op diverse vlakken. Het is aan te bevelen om een standaard of vast format te ontwikkelen voor offertes voor groepswork bij werkgevers. Dat vermindert de kans op fouten. Het werkboek gaat dieper in op de noodzaak van standaardisatie van onder andere werkwijzen en offertes.

## 5.3 Acquisitie in de praktijk

### Afbakening

In paragraaf 5.3. treft u vooral praktische tips. Deze hebben met name betrekking op het voorbereiden en voeren van acquisitiegesprekken, de kennismaking en op het vastleggen van het partnerschap. Alle informatie over het analyseren en vertalen van de wensen van de klant is al in paragraaf 5.2. beschreven.

### Een stappenplan voor acquisitiegesprekken

U hebt de markt afgebakend en een lijst opgesteld van interessante bedrijven. De volgende stap is nu om in gesprek te komen met het management van die bedrijven. Voor u daarmee begint is het goed om het acquisitieproces in stappen uit te werken. Daarbij is onderstaand model leidend:



Het ontwikkelen van vertrouwen is in ieder van de onderscheiden stappen een belangrijk aandachtspunt. Per stap komt dit onderwerp telkens aan de orde.

### De kennismaking

De ervaring leert dat de aanbieder van groepsdetachering en bedrijven niet altijd bekend zijn met elkaars werelden. Om realistische verwachtingen te creëren, is een goede kennismaking een must.

#### De eerste kennismaking

Een goede kennismaking tussen de contactpersonen van het bedrijf en de aanbieder van detachering brengt hun werelden dicht bij elkaar. Zo leert de detacheerder de cultuur, wensen en behoeften van het bedrijf beter kennen. Omgekeerd leert het bedrijf de doelgroep beter kennen. Dat komt de samenwerking zeker ten goede. Het oplossen van vraagstukken wordt zo een gemeenschappelijk doel.

#### Werkbezoek

Ga met de te detacheren medewerkers op werkbezoek. Zo kunnen ze proeven aan de bedrijfscultuur en omgangsvormen. Bovendien krijgen medewerkers zo een indruk van het werk dat uitbesteed wordt en van de situatie op de werkvloer. Medewerkers van het bedrijf kunnen op hun beurt een beter beeld vormen van de doelgroep.

#### Betrek een bestaande opdrachtgever bij een nieuwe klant

Neem een nieuwe klant eens mee naar een bestaande groepsdetachering. Betrek het management van die klant bij het bedrijfsbezoek. Zo praat een potentiële klant met een collega over de meerwaarde van een groepsdetachering. Een tevreden directeur en een goed lopende opdracht dragen bij aan het vertrouwen bij uw potentiële nieuwe klant.

#### Houd de wederzijdse belangen in het oog

Alle partijen die bij een groepsdetachering betrokken zijn, hebben belangen. Het is essentieel dat alle partijen elkaars belangen kennen en respecteren. Zoeken naar gedeelde normen en waarden is daarbij essentieel.



### Tip:

Let bij het bezoek op de details:

- Wat is de drijfveer van uw contactpersoon?
- Hoe formeel is de bedrijfscultuur? Kijk naar kleding, wijze van groeten en aanspreekvorm.
- Hoe vindt de ontvangst plaats?
- Worden er hoge eisen gesteld aan medewerkers?
- Liggen er veel of weinig brochures en wat stralen die uit?
- Hoe zien de ruimtes er uit? Wat hangt er aan de muren en wat staat er in de gangen?
- Heeft het bedrijf (meteen al) realistische verwachtingen van de doelgroep?

### Argumenten van werkgevers voor het werken met de doelgroep

Bedrijven hebben in de praktijk ontdekt waarom het aantrekkelijk is om gebruik te maken van groepswerk. Werkgevers zelf noemen onderstaande redenen als belangrijke argumenten om te werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt:

- zekerheid dat het werk gedaan wordt / voldoende bezetting
- flexibiliteit bij wisselend werkaanbod
- betere uitvoering van het werk: bepaald werk wordt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak beter uitgevoerd
- persoonlijke en maatschappelijke betrokkenheid
- kosten; vergeleken met het uitbesteden van werkzaamheden aan lage lonenlanden zijn personeelskosten vaak hoger, maar logistieke kosten nemen af en de flexibiliteit neemt toe
- MVO-doelstellingen: groepswerk draagt bij aan het behalen van targets op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen
- beeldvorming: als een bedrijf kansen biedt aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, is dat goed voor het imago.

Ieder bedrijf heeft haar eigen overwegingen om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verzamel hierover tijdens de kennismaking zoveel mogelijk informatie.



### Het bedrijf bepaalt of de volgende stap gezet wordt

Uiteindelijk bepaalt het bedrijf of er voldoende interesse en urgentie is om de volgende stap te zetten. Die volgende stap richt zich op het analyseren en vertalen van de wensen van de klant. Om die stap goed te kunnen zetten is onderzoek binnen het bedrijf noodzakelijk. Zie hiervoor hoofdstuk 4.



#### Tip:

Zorg ervoor dat de overeenkomst getekend is voordat u start met de voorbereiding en de uitvoering van de detacheringsoopdracht.



#### Tip:

Houd er rekening mee dat er bij verschillende betrokkenen verschillende belangen kunnen spelen, zoals:

- belangen van de lokale afdeling versus landelijke belangen
- belangen van medewerkers in de uitvoering versus managementbelangen
- persoonlijke belangen versus strategische/bedrijfsbelangen.

### Aandachtspunten bij organisatie en communicatie

- zorg voor korte lijnen in de samenwerking
- stel een vast contactpersoon bij de detacheerder aan
- stel een vast contactpersoon bij het bedrijf aan
- maak afspraken over hoe en met welke regelmaat de communicatie verloopt
- maak afspraken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

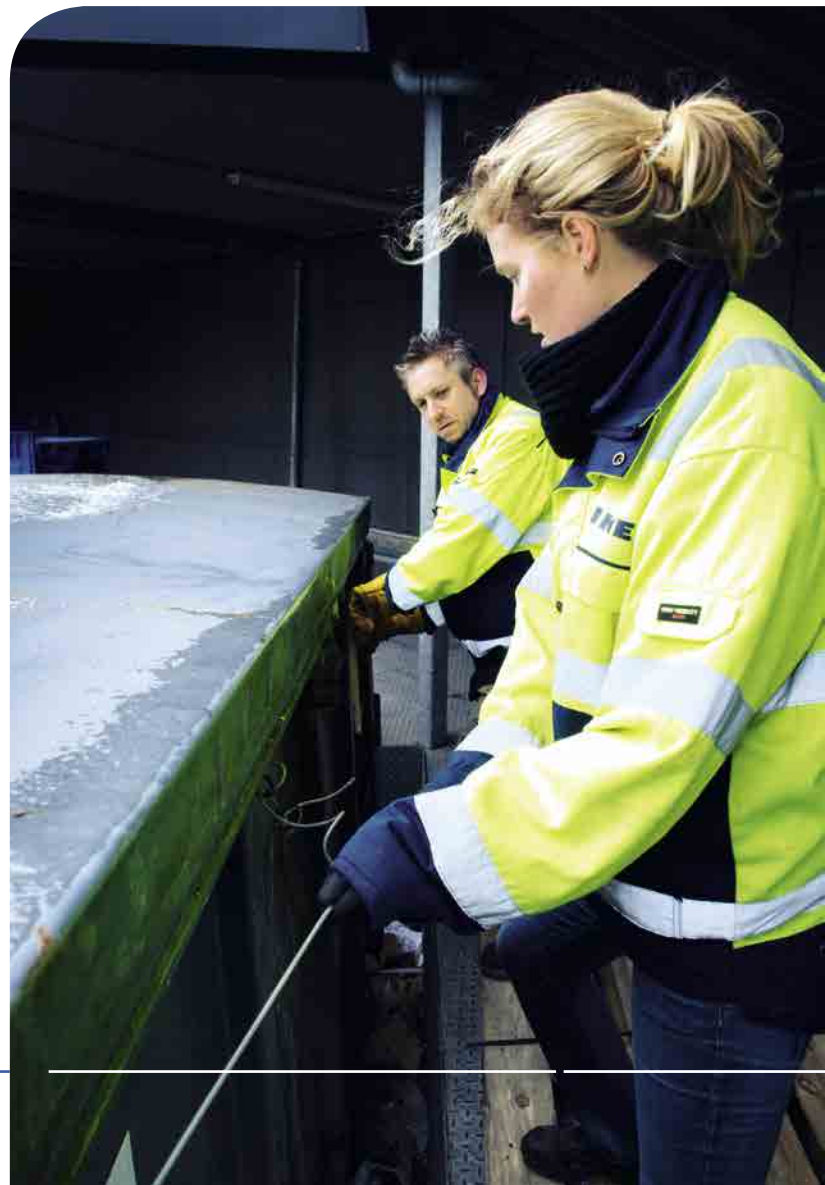
Leg deze afspraken vast als onderdeel van de partnerschapsovereenkomst.

### Intentieverklaring

Voor de detacheerder is het van belang om te weten of het bedrijf serieus overweegt om tot een vorm van groepsdetachering binnen zijn bedrijf te komen. Daarom kan na afronding van de kennismaking gekozen worden voor het opstellen van een intentieverklaring. Ter ondersteuning van een goed kennismakingsgesprek is een checklist opgenomen in de bijlagen; paragraaf 8.2.

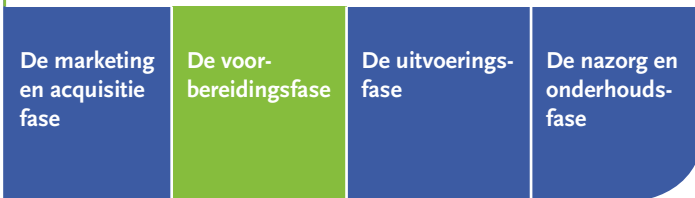
## 5.4 Vastleggen van het partnerschap

Zodra de detacheerder en het bedrijf overeenstemming hebben bereikt over de offerte en het plan van aanpak van de groepsdetachering, stellen ze een overeenkomst op. Een groepsdetachering is een intensieve manier van samenwerken. Het vraagt van detacheerder en bedrijf dat ze elkaar als partner beschouwen. Daarom kiezen we voor de term partnerschapsovereenkomst.



# 6. De voorbereidingsfase

## Het primaire proces



Zodra u de partnerschapsovereenkomst met de opdrachtgever hebt ondertekend begint de voorbereidingsfase. Deze fase eindigt op het moment dat de groepsdetachering functioneert zoals is afgesproken. Op dat moment begint de uitvoeringsfase.

In de voorbereidingsfase bent u op vier sporen tegelijkertijd aan het ontwikkelen en opbouwen. Deze vier sporen zijn:

1. ontwikkelen en behouden van vertrouwen
2. werkprocessen en de infrastructuur
3. opbouw van de werkorganisatie
4. sociale ontwikkeling en integratie.

Ieder spoor wordt hieronder in een aparte paragraaf uitgewerkt. Daarbij worden zowel de meer tactische en technische onderwerpen belicht, als ook de meer praktische zaken.

## 6.1 Ontwikkelen en behouden van vertrouwen

Bij nieuwe opdrachtgevers zijn beiden aan de orde: ontwikkelen en behouden van vertrouwen. Bij bestaande klanten is er (veelal) sprake van vertrouwen. Soms vraagt dat onderhoud. De basisregels voor het verwerven en behouden van vertrouwen tussen zakelijke partners zijn basaal: kom gemaakte afspraken na, voldoe aan de verwachting van de klant en overtref deze waar mogelijk. Als partner maakt u onvoorziene knelpunten altijd direct bespreekbaar. U denkt mee over oplossingen voor ontstane problemen. Ook als het niet uw probleem is.

Regelmatig overleg is noodzakelijk. Check periodiek bij elkaar of alles conform afspraak en naar wens verloopt. Als er knelpunten zijn: direct uitpraten en oplossen. Er mag niets onder het vloerkleed blijven.

De succesfactoren voor het ontwikkelen en behouden van vertrouwen hebben we hieronder op een rijtje gezet:

### Succesfactoren voor samenwerken gebaseerd op vertrouwen

- opereren als een volwaardig zakelijk partner
- wederzijdse transparantie in handelen en in overleg
- het in gezamenlijkheid maken van plannen
- werk vanuit kernwaarden, zoals gelijkwaardig, zakelijk, assertief
- het dragen van beide partijen bij de opbouw van de plannen
- erkenning van de wederzijds ingebrachte expertise
- heldere beschrijving van de uitvoering en uitvoerbaarheid van de plannen
- betrouwbaarheid in het nakomen van de gemaakte afspraken
- voldoen aan de afgesproken prestatie-eisen
- spreek het bedrijf ook aan op de afgesproken inbreng
- duidelijk aangeven welke risico's er zijn en daar proactief mee omgaan
- regelmatige evaluatiemomenten, in het begin dagelijks, daarna wekelijks of op een andere regelmatige basis.

## 6.2 Werkprocessen en infrastructuur

De inzet op dit onderwerp verschilt per opdracht. Ook de strategie van uw bedrijf is van invloed. Levert u alleen personeelsdiensten of zet u in op full service? Hieronder treft u een overzicht van de meest bepalende factoren:

- Welk type van groepsdetachering wordt ingezet?
- Is er sprake van een bestaand proces, of moet het nieuw worden ontwikkeld?
- Kan de bestaande indeling en opstelling van het bedrijfsproces worden gehandhaafd of moet deze worden aangepast op de inzet van een grotere groep medewerkers?
- Is er sprake van bestaande infrastructuur of moet die nieuw worden opgebouwd?
- Zijn de vereiste werkplekaanpassingen ingrijpend of niet?



### Voorbeeld 1:

Een team van zeven medewerkers van het SW-bedrijf gaat aan de slag in de productieomgeving van een bedrijf. De medewerkers zijn vertrouwd met de machines. Eerder deden zij dit werk bij het SW-bedrijf. Al snel zijn de meeste medewerkers van het team inzetbaar op andere werkplekken en bij andere machines in het bedrijf. Daar zijn nauwelijks aanpassingen voor nodig.



### Voorbeeld 2:

Post.nl bouwt in Hengelo een heel nieuwe locatie. De afspraak is dat zoveel mogelijk wordt gewerkt met mensen uit de doelgroep. Alle werkprocessen en logistieke processen moeten nieuw worden opgebouwd. Een team van leidinggevenden van Post.nl en het SW-bedrijf SWB ontwikkelt de nieuwe processen samen.

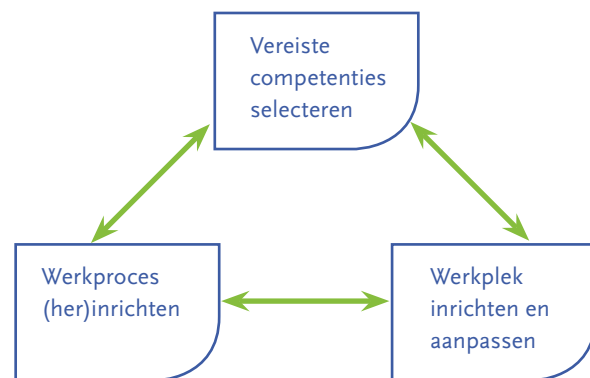


### Voorbeeld 3:

Een bedrijf dat kinderwagens produceert van kunststof en metaal haalt de hele assemblage terug uit China. De opdrachtnemer, een SW-bedrijf, ontwikkelt in de fabriek van de werkgever een heel nieuwe assemblagelijijn. Het SW-bedrijf voert de ontwikkeling van het proces en de inscholing van het hele team voor eigen rekening. Als de assemblagelijijn helemaal operationeel is, ontvangt de detacheerder een vergoeding per goedgekeurd gereed product.

Het geschikt maken van de werkprocessen en de werkplekken is een ingreep in de organisatie van de opdrachtgever. Dat vereist teamwork en partnerschap in de praktijk. Bij de inrichting van het proces wordt rekening gehouden met het aantal medewerkers in de groepsdetachering. Het werkproces vormt ook de basis voor uw selectie van medewerkers. Omgekeerd sluiten werkplekaanpassingen weer aan op de specifieke behoefte van uw medewerkers. U bent samen aan het puzzelen in deze fase van de voorbereiding. De kern van puzzel is samengevat in onderstaande afbeelding:

### Puzzelen in de voorbereiding:



Bij het aanpassen van processen en infrastructuur maakt u gebruik van de analyses die in de acquisitiefase zijn uitgevoerd. Als die analyses niet kloppen, dan klopt uw offerte misschien ook niet. Het risico is dat de kosten daarvan voor rekening zijn van uw bedrijf, of u moet terug om het contract open te breken. Dat draagt niet bij aan het onderling vertrouwen. De belangrijkste aandachtspunten bij het (her)inrichten van werkprocessen en infrastructuur zijn samengevat in een checklist. Zie bijlage 8.4.

## 6.3 Opbouw van de werkorganisatie

Het gaat hier om vier onderwerpen over personeel en organisatie van de groepsdetachering:

- werving en selectie van medewerkers
- inwerken van de nieuwe medewerkers
- ontwikkelen van de samenwerking in de leiding en begeleiding
- het kernteam tijdens de voorbereidingsfase.





## Werving en selectie van medewerkers voor de groepsdetachering

### De groep samenstellen

Het is belangrijk dat de eerste groep medewerkers die bij een nieuw bedrijf aan de slag gaat succesvol is. Als uw groepsdetachering al wat langer loopt en goed functioneert kunt u als aanbieder wat meer gaan spelen met de samenstelling van het team. Betrek het bedrijf bij dit proces.

Als detacheerder splitst u functies bij voorkeur op in taken. Dat maakt het samenstellen van een team makkelijker. Ook is het zaak dat u bij het samenstellen van de groep denkt in mogelijkheden. Bekijk de mogelijke keuzes en weeg de voor- en nadelen af.

### Functieprofiel

U stelt een functieprofiel op om kandidaten van de groepsdetachering te selecteren. In het functieprofiel staan de competenties die de kandidaten moeten bezitten. De beperkingen mogen de taak van het gedetacheerde team niet in de weg staan. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van klantcontact, mogen de beperkingen van een teamlid niet conflicteren met klantvriendelijkheid. Belangrijk is dat u onderscheid maakt tussen een blijvende beperking en een vaardigheid die nog aangeleerd moet worden. Soms kunnen kandidaten na een interne opleiding toch geschikt zijn voor een bepaalde groepsdetachering. Teamleden zijn psychisch voldoende stabiel om de teamprestatie niet in de weg te staan – ook bij tegenslag. De medewerkers wonen bovendien het liefst zo dicht mogelijk bij het bedrijf, zodat ze zelfstandig kunnen reizen of dat snel kunnen leren.

### Mixed people

Steeds vaker werken detacheerders met het mixed people-concept. Ook SW-bedrijven met een brede opdracht passen het concept toe. Bij deze aanpak zet u in een groepsdetachering mensen in die komen uit de (voormalige) WWB, SW en Wajong. Ook kan het gebeuren dat het bedrijf mogelijkheden ziet om via groepsdetachering invulling te geven aan de re-integratie van eigen personeel, in het kader van de Wet Poortwachter, ook wel het 'eerste spoor' genoemd. Kandidaten die instromen vanuit de bijstand kunnen rouleren en doorstromen naar andere projecten, of naar zelfstandig werk buiten de uitkering. Dit kan een mooie samenwerking opleveren.



### Tip:

Houd als detacheerder zo mogelijk zelf de regie over de samenstelling van uw groep. Daarbij heeft het bedrijf geen stem in wie voldoet en wie niet. Alles draait uiteindelijk om de groepsprestatie.

Hoe kan de inzet van het mixed people-concept de groepsdetachering versterken? Over die vraag denkt u als detacheerder na. Daarbij houdt u uiteraard rekening met de afspraken met het bedrijf. Sommige bedrijven interesseert het niet wie het werk doet, als het maar gebeurt. Andere bedrijven vinden de snelle doorstroom te onrustig en staan dit niet toe. Weer andere bedrijven zien juist de meerwaarde van de inzet van mixed people voor de motivatie van de kandidaten in de groepsdetachering.



### Tip:

Pas de zogenaamde kop-schouderstrategie toe. Dit houdt in dat er een kopgroep wordt gevormd rond de ploegleider die bestaat uit drie tot vier van de 'beste' mensen. Bedenk welke rol zij kunnen vervullen. Later kunnen zij vervangen worden door definitieve kandidaten. Zorg ervoor dat het bedrijf op de hoogte is van de toepassing van deze strategie. Verkeerde verwachtingen of ongewenste verrassingen kunnen de groepsdetachering namelijk duur komen te staan.

## Stappenplan / leidraad werving en selectie

- maak profielen van te verrichten werkzaamheden, uitvoering, begeleiding en leiding
- benoem de vereiste competenties en vaardigheden van medewerkers;
- werf en selecteer medewerkers die worden ingezet op de nieuwe opdracht, ook rekening houdend met de afgesproken flexibele inzet, met uitval en met verzuim
- maak afspraken over de start van de werkzaamheden
- maak afspraken over de inwerkperiode
- stel procedures vast over de aanpak van vervoer en vervoerskosten, afhankelijk van de bereikbaarheid van de opdrachtgever.



## Het inwerken van nieuwe medewerkers

### Start van de ploegleider

Ter voorbereiding op het inwerkprogramma gaat de ploegleider bij het bedrijf aan de slag om zelf te ervaren hoe het er werkt. Eventueel start de ploegleider met twee of drie sterke kandidaten. De duur daarvan kan verschillen. Meestal is twee tot drie weken voldoende. Op het moment dat de rest van het team begint, weet de ploegleider precies hoe het werkt. Ook de samenwerking met het bedrijf verloopt door deze aanpak nu soepel.

### Kennismaking met teamgenoten: Voorbereiden van kandidaten

Na de selectie van de kandidaten organiseert de detacheerder een bijeenkomst om uit te leggen wat de bedoeling is van de groepsdetachering. Ze moeten het immers als team gaan doen. In dit stadium is het raadzaam om alert te zijn op mensen die anderen meetrekken in een negatieve houding. Benadruk dan de positieve aspecten van de groepsdetachering. Denk aan:

- 'Je hebt een doel.'
- 'Je hoort bij een regulier bedrijf.'
- 'Je kunt zelf(standig) naar je werk.'

### Introductieprogramma

De detacheerder biedt de kandidaten bij voorkeur een introductieprogramma aan. De ploegleider kan daarop voortbouwen. Het is belangrijk dat de detacheerder en het bedrijf dit programma samen ontwikkelen. Vaak bestaan bij beide partijen programma's waarop kan worden voortgeborduurd. Gebruik het introductieprogramma ook als proefperiode. Hoe gaat het werken met en binnen het samengestelde team?

### Kennismaking met de bedrijfsregels

Het is belangrijk dat de praktische regels en afspraken duidelijk zijn voor de kandidaten. Dan gaat het om onderwerpen als:

- Hoe laat moeten we ons melden, en waar?
- Hoe ziet de dagindeling eruit? Wat zijn de taken? Waar moeten we ons melden? Wanneer en hoe vaak hebben we pauze? Wat moet je zelf meenemen?
- Mogen we onze mobiele telefoon gebruiken op de werkvloer?
- Hoe is de procedure rond ziekmelden? Bij wie moet ik me ziekmelden?
- Hoe kan ik vakantie en vrije dagen opnemen?

In de bijlagen tref je een checklist voor een introductieprogramma. Zie paragraaf 8.5.

### Bijeenkomst ouders/verzorgers

Hoe en wanneer betrek je de achterban van de kandidaten? Een vorm die het grootste maatschappelijke draagvlak creëert, verdient de voorkeur. Er zijn tal van vormen mogelijk: van een schriftelijke mededeling tot het organiseren van een compleet programma. Wat de beste manier is, is mede afhankelijk van de regio waarin het project plaatsvindt en waar de kandidaten vandaan komen. Veel detacheringsbedrijven registreren reacties van de achterban en gebruiken deze als input voor een volgend project.

**Tip:**

Stel, de detacheerder kiest ervoor om de achterban van de kandidaten schriftelijk in te lichten over de groepsdetachering. Zorg er dan voor dat ouders/ verzorgers klachten, tips en mededelingen op een goede manier kunnen terugkoppelen.

**Aan het werk in een nieuw werkproces: inwerken**

De start van een groepsdetachering wordt gebruikt als inwerkperiode. De vuistregel is: hoe beter de voorbereiding, hoe korter de inwerkperiode. Meestal is een inwerktijd van twee tot vier weken voldoende. Bij een ingewikkeld proces kan deze periode langer zijn.

**Tip:**

Bekijk de mogelijkheden om de inwerkperiode bij de detacheerder in te vullen. Zo kunnen de kandidaten wennen aan het nieuwe werkproces. De verandering die plaatsvindt wanneer ze bij de reguliere werkgever aan de slag gaan, is dan zo klein mogelijk.

Een heldere werkinstructie is voor kandidaten van de groepsdetachering een must. Meestal maakt de ploegleider deze samen met het bedrijf. Begin, zo mogelijk, met een grotere groep dan noodzakelijk. Zo realiseren de kandidaten vanaf het begin een redelijke productie. Bovendien werkt u zo vast kandidaten in die ingezet kunnen worden bij flexibele vraag van het bedrijf of bij uitval of verlof. Na de inwerktijd kan de groep tot de gewenste grootte worden teruggebracht. U communiceert dit als detacheerder goed met het bedrijf en de kandidaten. Zo voorkomt u dat de klant voor verrassingen komt te staan. Met goede communicatie naar de kandidaten zorgt u ervoor dat ze snappen waarom er collega's weggaan.

**Eisen aan de productie**

Tijdens de inwerkperiode hanteert u de productie-eisen nog niet (strikt). Alles wat nu gebeurt, is ter voorbereiding. De vuistregel is: kwaliteit is belangrijker dan kwantiteit. Inzet is dat u na de inwerkperiode aan alle afgesproken eisen voldoet. Als ploegleider krijgt u tijdens deze periode het liefst de vrijheid om naar eigen inzicht te handelen. U houdt het bedrijf continu op de hoogte van de vorderingen.

**Evaluatie**

Na de inwerkperiode volgt een evaluatie. Pas aan wat beter moet en ga door met wat goed gaat.

- Gebruik de inwerkperiode om rustig te komen tot een werkbare situatie voor het team.
- Zorg de eerste keer voor gemeenschappelijk vervoer. Bijvoorbeeld vanaf de detacheerder waar ze wel gewend zijn heen te gaan.
- Houd er rekening mee dat sommige kandidaten de eerste dag (en de eerste dag van zelf reizen) te laat komen of zelfs helemaal niet op komen dagen.
- Zorg er de eerste periode voor dat er een busje klaarstaat dat laatkomers kan 'opvangen'.
- Houd de werkcoach de dag van de start (en de eerste dag van zelf reizen) vrij, zodat deze kan ingrijpen/ begeleiden waar nodig.
- Bouw de werkuren van de kandidaten rustig op zodat ze langzaam in het nieuwe ritme komen. Het werkritme zal anders zijn dan ze gewend zijn.
- Wees duidelijk.

**Tip:**

Beperk bezoeken van belangstellenden aan het bedrijf waar de groepsdetachering plaatsvindt. De bezoeken zijn vaak goed bedoeld, maar kunnen een verkeerde indruk wekken bij het bedrijf. Ook kunnen ze het werkproces verstoren. Spreek af wie hiervoor zorgdraagt.



## De opbouw van de samenwerking in de leiding en begeleiding

Ieder bedrijf heeft zijn eigen routines en gewoonten. Dingen zijn vanzelfsprekend. Maar breng teams uit twee verschillende organisaties bij elkaar en niets is meer vanzelfsprekend. Voor deze constatering is maar één oplossing: samen nieuwe routines ontwikkelen. Op weg naar dat moment is er regelmatig sprake van verrassingen, onverwachte keuzes en gedrag van de ander. Maak samen de afspraak dat jullie blijven uitgaan van de goede bedoeling van de ander. Gaat er iets fout? Ga dan snel in gesprek over wat er gebeurt en wat het met u of de ander doet. Belangrijke onderwerpen om nieuwe routines op te ontwikkelen zijn:

- werkplanning
- kwaliteitszorg
- oppakken van nieuwe, aanvullende activiteiten
- bijsturen van medewerkers
- doorvoeren van veranderingen in werkwijzen
- onderhoud op afspraken over productiviteit, normen daarvoor en vergoedingen.

In de praktijk lopen bovenstaande zaken het best als er gewerkt wordt met vaste aanspreekpunten aan beide kanten. In het begin is er dan dagelijks contact. Bij onvoorziene ontwikkelingen wordt direct afstemming gezocht en een gezamenlijke aanpak afgesproken. Als dat niet kan wordt er zo snel mogelijk daarna geëvalueerd. Afspraken die daaruit voortkomen worden snel en naar iedereen binnen de afgesproken termijn gecommuniceerd.

## Werken met een kernteam

Als de detacheerder stelt u uit uw eigen organisatie veelal een kernteam samen om een nieuwe groepsdetachering op te bouwen. De meest voorkomende functies in zo'n kernteam zijn:

- een accountmanager
- een kwartiermaker (alleen in de voorbereidingsfase)
- een ploegleider
- een werkcoach.

Hieronder treft u een korte beschrijving van de rolverdeling binnen een kernteam. Let wel: het is een voorbeeld, geen voorschrift.

### Accountmanager

De accountmanager is veelal degene die de relationele en zakelijke onderwerpen van een groepsdetachering voor zijn rekening neemt. Vanaf het eerste contact tot en met de periodieke evaluatie en heronderhandeling van tarieven en contracten. Als wordt besloten een accountmanager in te zetten heeft deze vaak de onderstaande opdracht: De accountmanager bepaalt tijdens de acquisitiefase of

de vraag van een bedrijf aantrekkelijk genoeg is om onderzoek te gaan doen. Na het onderzoek kan de accountmanager de business case opstellen. Vervolgens heeft hij vaak de leiding bij het opstellen van de offerte. Tijdens de voorbereidingsfase volgt de accountmanager de ontwikkeling. Als er afwijkingen optreden die consequenties hebben voor tarieven en contracten dan onderneemt hij actie.

### Kwartiermaker

Een kwartiermaker is een ploegleider die ervaring heeft met het opstarten van een groepsdetachering. Als het proces goed verloopt, zorgt de kwartiermaker ervoor dat zijn taak wordt overgenomen door een ploegleider die blijft en die zorgt voor continuïteit. Verdere taken en verantwoordelijkheden zijn hetzelfde als die van de ploegleider.

### Ploegleider

Een goede ploegleider is van belang voor het slagen van de groepsdetachering. Het is een persoon die van aanpakken houdt en gedreven is om goed werk te leveren. De ploegleider werkt samen met de werkcoach. Samen dragen ze zorg voor de uitvoering van werkgeverstaken zoals ziekmeldingen, het maken van week- en maandroosters en het inplannen van vrije dagen. De ploegleider is verantwoordelijk voor het voldoen aan de eisen van de klant zoals geformuleerd in het contract. Daartoe bewaakt de ploegleider de kwaliteit van het geleverde werk en stemt af met de contactpersoon van het bedrijf. Hij heeft collegiaal contact met gelijken binnen het bedrijf. Hij is dé schakel in de communicatie tussen het bedrijf en de kandidaten van de groepsdetachering.

### De werkcoach

De werkcoach is betrokken bij het samenstellen van het team en toetst de juistheid van de selectie tijdens het introductieprogramma van de detacheerder. Ook verstrekt de werkcoach informatie over beperkingen van kandidaten die deelnemen aan de groepsdetachering. Hij vertelt ook de kwartiermaker of ploegleider hoe deze het beste kan omgaan met deze beperkingen.

De werkcoach bespreekt werkgerelateerde problemen met de kwartiermaker of ploegleider en helpt bij het vinden van een oplossing. Daarnaast informeert hij de kandidaten over belangrijke veranderingen zoals werktijden. Ook houdt hij het thuisfront op de hoogte en pakt ziekteverzuim direct op.

De werkcoach stelt samen met de ploegleider de personeelsplanning, zoals week- en maandroosters, op. Hij denkt mee over oplossingen wanneer het werk bijvoorbeeld niet dreigt af te komen. Sommige bedrijven zetten de werkcoach in als de contactpersoon voor het bedrijf bij



vragen, opmerkingen of klachten over het functioneren van de ploeg of ploegleider. Anderen kiezen er voor deze taak meer in de lijn te beleggen bij de accountmanager of de ploegleider.

In bijlage 8.6. zijn diverse profielen opgenomen van bovenstaande functies.

### **Sociale ontwikkeling en integratie**

Bij het onderwerp sociale ontwikkeling staat de acceptatie van de gedetacheerde medewerkers centraal. Het gaat om acceptatie door het regulier personeel en om de wijze waarop over de 'uitbesteding' wordt gecommuniceerd binnen het bedrijf van de opdrachtgever.

### **Vergroting acceptatie bij medewerkers van de opdrachtgever**

In het voorgaande zijn al veel handvatten aangereikt voor een goede kennismaking en inpassing van medewerkers uit een groepsdetachering. Hieronder nog aandacht voor een specifiek aandachtspunt.

Het betreft de beeldvorming over de productiviteit van de gedetacheerden. Deze beeldvorming treffen we zowel bij regulier personeel aan als bij reguliere leidinggevenden. Voorlichting en communicatie bij de opdrachtgever is hier heel belangrijk en geen eenmalig proces. De detacheerder en de leiding van de opdrachtgever zelf moeten deze informatie regelmatig en op verschillende manieren herhalen.

### **Voorlichting en communicatie binnen het bedrijf**

Communicatie binnen het bedrijf is primair de verantwoordelijkheid van het bedrijf zelf. U kunt de werkgever wel adviseren en tips geven over de manier waarop hij de acceptatie kan bevorderen. Hieronder treft u een aantal vragen die altijd aandacht vragen in de communicatie.

- Waarom doen we dit?
- Wat zijn de consequenties voor huidig personeel van het bedrijf?
- Wie komen er? En hoe leren we elkaar kennen?
- Op welke manier en op welke plekken worden de nieuwe medewerkers ingezet?

Onderwerpen die gevoelig kunnen liggen gaan over vragen als:

Worden de nieuwe collega's uit de groepsdetachering lid van de personeelsvereniging? Gaan ze deelnemen aan personeelsvergaderingen en personeelsfeesten. Het is handig als u de opdrachtgever hierover kunt adviseren.



# 7. De uitvoerings- en onderhoudsfase

## 7.1 Waar begint de uitvoeringsfase?

De uitvoeringsfase begint op het moment dat alle voorbereidingen zijn afgerond. Alle medewerkers zitten op hun plek. Ze zijn voldoende ingewerkt om hun werk te kunnen doen. Er is voldoende routine en werksnelheid opgebouwd om mee te kunnen in het werkproces.

Zaken als planning, overleg en bijsturing zijn voldoende verkend om ze in de praktijk te kunnen toepassen.

Het dagelijks proces draait met inzet van alle betrokkenen.

### Uitvoering en onderhoud

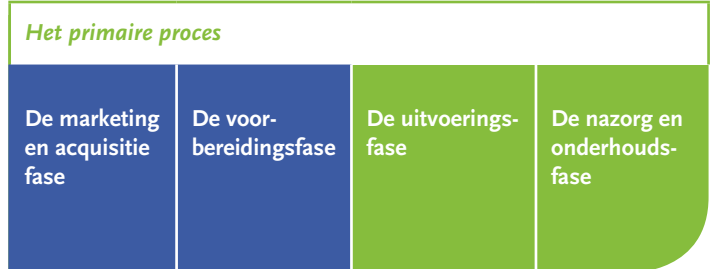
In dit hoofdstuk worden de uitvoerings- en onderhoudsfase samen behandeld. De onderhoudsvragen zitten met name op het onderhoud van contractuele afspraken en het onderhoud van de relaties. Dat proces vindt gelijktijdig met de uitvoering plaats.

### Prioriteiten tijdens het begin van de uitvoeringsfase

Inzet is om in deze fase de overeengekomen resultaten in de praktijk neer te zetten. Zeker in het eerste halfjaar na de start van de uitvoering is er op diverse onderwerpen nog verbetering mogelijk. Gedurende de hele uitvoering is regelmatig overleg tussen bedrijf en detacheerder noodzakelijk. Onderwerpen die aan de orde moeten komen zijn:

- Wordt de afgesproken prestatie gehaald?
- Zo nee, waar liggen knelpunten en hoe lossen we die op?
- Zijn er onvoorziene situaties: Wie is verantwoordelijk? Wie doet wat? Wie draagt de kosten?
- Verloopt het integratieproces van de gedetacheerde medewerkers naar wens? Wat vraagt aandacht?
- Hoe is de sfeer, hoe zijn de onderlinge verhoudingen tussen leiding van het bedrijf en (bege)leiding van de detacheerder?
- Gerealiseerde verbeteringen: is het resultaat bereikt en het proces goed verlopen? Wat leren we hiervan en waar kunnen we dat nog meer toepassen?

Essentieel is dat problemen direct worden benoemd en in overleg worden opgelost; proactief, transparant en oplossingsgericht. Dat is de basishouding die aan beide kanten nodig is om langere tijd goed samen te werken.



### Praktische onderwerpen

#### *Bezetting*

De detacheerder zorgt voor voldoende capaciteit. In de eerste maanden kan het zijn dat hiervoor extra kandidaten nodig zijn. De gewenste snelheid per kandidaat wordt dan vaak nog niet gehaald. Ook op de kort- en langdurige uitval door bijvoorbeeld ziekte wordt geanticiperd.

Wanneer het project goed verloopt, komt uitbreiding in beeld, zoals het opvangen van de flexibele vraag van het bedrijf: bezetting voor avonden, weekenden en feestdagen. Wees hier in het begin voorzichtig mee, want het maakt uw opdracht een stuk ingewikkelder. Het heeft bovendien een financiële impact, die afgestemd moet worden met het bedrijf.

#### *Klachtenafhandeling*

De detacheerder gaat uiteraard serieus om met klachten van het bedrijf. Spreek af bij wie de klachten kunnen worden ingediend. Deze persoon draagt zorg voor een zorgvuldige afhandeling van de klachten, met het betreffende individu of groep. In het begin moet men elkaar nog leren begrijpen. Mogelijk komen er in eerste instantie meer klachten binnen. Wanneer de klachten in het begin goed worden behandeld zal het werk beter worden uitgevoerd en het aantal klachten snel afnemen, zo leert de ervaring.

## 7.2 Succesfactoren voor de uitvoeringsfase

Tijdens de uitvoeringsfase zijn de onderstaande succesfactoren vaak bepalend voor het resultaat en de duurzaamheid van een groepsdetachering. Aansluitend volgt van iedere factor een korte toelichting.



- contract en relatiebeheer
- optimaliseren van de opdracht
- leiding en begeleiding
- ontwikkelen van medewerkers
- instrumenten en hulpmiddelen.

### **Contract en relatiebeheer**

Er is sprake van dagelijkse contacten tussen leiding en (bege)leiding van bedrijf en detacheerder op de werkvloer. Daarnaast is het van belang dat u ook op management- of directieniveau de relatie goed onderhoudt, zeker als u op dit niveau ook de contractuele afspraken onderhoudt. Contracten bij vormen van groepsdetachering zijn onderhoudsgevoelig. Vaak is de vergoeding die u als detacheerder ontvangt gebaseerd op normen, die zijn gekoppeld aan gemeten productiviteit. Die normen zijn dynamisch, door:

- wijziging in de inrichting van het proces
- kleine wijzigingen in het product
- wijziging in de samenstelling van het ingezette personeel
- nieuwe, aanvullende opdrachten .

De vuistregel in de praktijk: hoe groter de detachering en hoe professioneler het inlenende bedrijf, hoe belangrijker de normen (en het onderhoud ervan) zijn voor de continuïteit van de opdracht.

Het relatiebeheer moet op ieder niveau in het bedrijf worden georganiseerd. Soms zelfs op drie niveaus: op uitvoerend, tactisch én strategisch niveau. Een succesvolle groepsdetachering is een multi level game.

### **Optimaliseren van de opdracht**

In de praktijk zetten detacheerders tijdens de voorbereidingsfase en het begin van de uitvoering meer en wat beter personeel in. Dat draagt bij aan de opbouw van het proces en aan het vertrouwen van de opdrachtgever. Als het proces eenmaal in control is, krijgt u de ruimte om de personele inzet te optimaliseren. Om te kunnen optimaliseren moet u vragen beantwoorden als:

- Hoeveel medewerkers moeten we minimaal inzetten voor deze opdracht?
- Welke kwaliteiten hebben ze minimaal nodig om mee te kunnen in de groep?
- Hoeveel kop-schouder combinaties zijn mogelijk in de groep?



- Welke maatregelen kunnen we nemen om het beoogde uurloon in deze detachering ook feitelijk te realiseren?
- Hoe kunnen we onze opdracht uitbreiden en meer werkzaamheden voor deze opdrachtgever gaan uitvoeren?

Bij sommige vormen van groepsdetachering staat in het contract de verplichting om jaarlijks voorstellen in te dienen om drie tot vijf procent efficiencywinst te realiseren binnen de opdracht. De tarieven dalen daardoor jaarlijks voor het zelfde werk. Dat maakt het belang van doorlopend optimaliseren alleen maar groter.

### Leiding en begeleiding

Belangrijke onderdelen van deze succesfactor zijn:

- borgen en onderhouden van een heldere rolverdeling tussen productieleiding en begeleiding
- de ruimte nemen en houden om er voor de te zorgen dat de groep gedetacheerden een afspiegeling is van het werknemersbestand van de aanbieder
- ruimte houden om met mixed people-formules te werken
- dat de ondersteuning op de P-taken is georganiseerd
- werken met een leidinggevende met een specifieke opdracht voor dit project; het vaste aanspreekpunt binnen het bedrijf.

### Ontwikkelen van medewerkers

In de voorbereidingsfase traint u de kandidaten in de werkzaamheden die ze gaan doen. Als ze ingewerkt zijn krijgt u weer andere vraagstukken op te lossen op dit onderwerp. Vaak hangen die samen met de manier waarop u een groepsdetachering optimaliseert. De belangrijkste onderwerpen zijn in hoofdstuk 5 behandeld.

### Instrumenten en hulpmiddelen

Belangrijk is dat tijdens de uitvoering uw beheer en de borging daarvan op orde is. De basis legt u vaak al tijdens de voorbereiding. Hieronder volgt een opsomming van onderwerpen waarvoor dat zeker geldt. Check ze regelmatig in de praktijk.

- registratie en rapportage van productie en productiviteit
- RI&E- en Arborondes
- werkkleding (opdrachtgever)
- werkplekaanpassing (opdrachtnemer)
- methodes voor jobcarving
- naslag voor werkinstructies, logboeken, huisregels
- vormgeven van functiedifferentiatie en prikkelarme werkplekken.



#### Tip:

De werkgever waar de gedetacheerde zijn werkzaamheden verricht is de inlener of *materiële* werkgever. Volgens de Arbowet moet deze inlener de bepalingen van de Arbowet en het Arbobesluit naleven. Daarnaast draagt het SW-bedrijf als *formele* werkgever verantwoordelijkheid voor een veilige en gezonde plaatsing van een gedetacheerde medewerker.

In de praktijk is degene die toezicht houdt op (en leiding geeft aan) de uitvoering van het werk de eerstverantwoordelijke voor goede arbeidsomstandigheden. Bij groepswerk bestaan er diverse rollen en daarmee verschillende verantwoordelijkheden. Werkt de groep medewerkers onder gezag en toezicht van de inlener? Dan is die verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden. Bij 'werken op locatie' werkt de groep onder toezicht en gezag van het SW-bedrijf. In dat geval is het SW-bedrijf verantwoordelijk.

Er zijn nog meer varianten van groepswerk mogelijk, zoals mensen die formeel geen werknemer zijn, maar vanuit de Participatiewet meewerken met behoud van uitkering. Het is belangrijk om bij elke opdracht goed met de inlener en/of samenwerkingspartner af te spreken (en vast te leggen) wie waarvoor verantwoordelijk is.

Meer informatie over Arbo-zaken vindt u op [www.arbocatalogussw.nl](http://www.arbocatalogussw.nl) onder 'Arborisico's'.



# 8. Bijlagen

## 8.1 Bouwstenen voor een business case

De belangrijkste bouwstenen van een business case bevinden zich aan de organisatorische kant. Hoe is het geregeld? Hoe zien de kosten en baten eruit? Hieronder vindt u een aantal belangrijke aspecten die deel uit kunnen maken van een goede business case.

### De organisatorische kant

- de wijze waarop het overnemen van werkprocessen georganiseerd zal worden
- het gekozen afrekenmodel (stuksprijs, normuren, urenvergoeding e.d.)
- de overdracht van verantwoordelijkheden (inzet aantal fte's, productieplanning, ruimtelijke indeling, arbeidsomstandigheden, werktijden e.d.)
- de snelheid waarmee het overnemen van werkprocessen gerealiseerd moet worden
- de behuizing, de inrichting van de werkplek
- de wijze waarop de samenwerking tussen opdrachtgever en de SW-organisatie regelmatig geëvalueerd zal worden.

### De kostenkant

- logistieke kosten
- kosten van infrastructuur, huisvesting en onderhoud en kosten op het personele vlak:
  - bij de opdrachtgever:
    - kosten van inzet van leiding
    - kosten van eventuele trainers
    - kosten van kwaliteitsbewaking
  - bij de SW-organisatie:
    - kosten van personele inzet
    - kosten van leiding en begeleiding
    - cao-bepalingen en afspraken rond werkverkeer en overwerk
  - kosten van (her)ontwikkeling en aanpassing van werkprocessen
  - kosten van het op peil brengen en houden van arbeidsomstandigheden en het doorvoeren van werkplekaanpassingen
  - de verdeling van bovenstaande kosten tussen de opdrachtgever en de SW-organisatie.

### De batenkant

- de mate van uitbesteding en de mate van eindverantwoordelijkheid voor de SW-organisatie
- de inzet van leiding en begeleiding door de

### SW-organisatie

- de basis voor de vergoeding: stuksprijs of uurloon
- objectivering van de vergoeding; gehanteerde normen
- de activiteiten waarvoor een vergoeding wordt betaald:
  - uitvoering, werkvoorbereiding, planning, leiding, onderhoud
  - is er een termijn gesteld waarbinnen de investering moet worden terugverdiend?
- bij wie ligt het risico van flexibiliteit en leegloop?
- de hoogte van de vergoeding die wordt gevraagd voor de overgenomen werkprocessen:
  - afspraken over normen voor kwaliteit en productiviteit
  - afspraken over de zeggenschap over de selectie en inzet van personeel door de opdrachtnemer.

## 8.2 Checklist intake en kennismakingsgesprek

### Vraag 1

Welke activiteiten van de SW-organisatie lenen zich goed voor vormen van groepsdetachering bij bedrijven en instellingen en hoe sluiten deze aan bij werkprocessen bij reguliere werkgevers?

- > *In de praktijk blijkt dat het hierbij meestal gaat over ondersteunende processen, zoals logistieke processen of eenvoudige productieprocessen.*

### Vraag 2

Wat bepaalt de waarde van een groepsdetachering voor een bepaalde opdrachtgever?

- > *Aan de kant van de opdrachtgever kunnen verschillende factoren een rol spelen. Voorop staan die factoren die voor een specifieke opdrachtgever belangrijk zijn.*

*Mogelijke factoren zijn:*

- *beter in staat zijn om te focussen op kernactiviteiten*
- *economische kostenvoordelen, zoals besparingen op personeelskosten*
- *minder personeelsproblematiek in ondersteunende processen*
- *het verminderen van externe transport en logistieke kosten*
- *het verhogen van de flexibiliteit in de personele inzet*
- *sociale overwegingen en imago overwegingen (Social Return, MVO).*



### Vraag 3

Wat bepaalt de waarde van een vorm van groepsdetachering voor de aanbieder, de opdrachtnemer?

- > Bekende factoren zijn:
  - het verbeteren van de business case op bestaande activiteiten
  - het verminderen van de kosten van eigen infrastructuur
  - het verminderen van kosten van transport en logistiek
  - het versterken van de structurele en duurzame samenwerking met de opdrachtgever
  - diversificatie van het werkaanbod.

### Vraag 4

Wat zijn de risico's van de onderscheiden vormen van groepsdetachering voor de opdrachtnemer en voor de opdrachtgever?

- > Het kennen en benoemen van de risico's maakt het mogelijk om deze bespreekbaar te maken en extra alert te zijn op deze aspecten.
- > Aan de kant van de opdrachtgever hebben potentiële risico's betrekking op:
  - het kunnen waarmaken van de personele inzet door de SW-organisatie
  - het garanderen van de kwaliteit van de dienstverlening of productie
  - de reactie van het zittend personeel op het inlenen of aanstellen van SW-medewerkers.

- > Aan de kant van de opdrachtnemer, de detacheerder, gaat het om risico's als:

- het realiseren van de personeelsinzet, zowel naar de gewenste omvang en de noodzakelijke competenties als naar de gevraagde flexibiliteit
- het realiseren van een voldoende financiële opbrengst
- het garanderen van een geschikte werkomgeving voor de SW-medewerkers
- het vastleggen van de personeelsinzet voor een bepaalde periode, waardoor de interne flexibiliteit vermindert
- het opzeggen van de overeenkomst door de opdrachtgever en daarmee een verlies van werkgelegenheid.

### Vraag 5

Welke vorm van contract of overeenkomst heeft de voorkeur?

- > Grotere bedrijven hanteren vaak een inkoopbenadering: zij kopen de diensten van een detacheerder in. Voor een dergelijke inkoopbenadering hebben zij vaak vaste voorwaarden die de opdrachtnemer dient te accepteren. De praktijk leert dat deze inkoopvoorwaarden een dwingend karakter hebben en dat de contractontwikkeling plaats vindt binnen het kader van die inkoopvoorwaarden.

### 8.3 Voorbeeldopzet van een plan van aanpak

De volgende punten kunnen in een plan van aanpak staan:

- De aanpak van de voorbereidingsfase
  - opbouw werkproces
  - doorvoeren werkplekaanpassingen
  - tijdpad.
    - inwerktijd: welke tijd is nodig voor het inrichten van de groepsdetachering (x - 100% in t)
- Voorzet voor teamsamenstelling:
  - functieprofiel ploegleider
  - aantal kandidaten dat zal worden ingezet
  - functieprofiel(en) van kandidaten
  - zijn er mogelijkheden om koppels te vormen?
- Overleg en afstemming tijdens de voorbereiding / opbouw:
  - vaste aanspreekpunten
  - frequentie overleg
  - hoe te handelen bij onvoorziene ontwikkelingen
- Werken met een pilot:
 

Soms wordt gestart met een pilot. De detacheerder maakt een overzicht van de kosten inclusief een tijdpad. Opties als 'Gaan we starten met een pilot?' of 'Zetten we voor bepaalde tijd een gratis ploegleider in?' neemt de detacheerder daarin mee.
- Verdeling verantwoordelijkheden rond veiligheid
- Hoe ziet de verslaglegging van de groepsdetachering eruit? Hoe lopen de communicatielijnen? En aan wie legt wie verantwoording af?
- Voorzet voor hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd. Soms wordt dit pas concreet na de samenstelling van het team. Benoem als regionale uitvoerder liefst wel de mogelijkheden. Dat is helder richting het bedrijf. Het maakt het bovendien gemakkelijker om het team samen te stellen:
  - verdeling werkzaamheden (elke medewerker krijgt vaste taken)
  - inrichting werkvloer
  - werkdagen en werktijden (flexibel ja/nee?).

### 8.4 Checklist herinrichten van bestaande werkprocessen en infrastructuur

- het analyseren van het bestaande proces in handelingen en taken
- het uiteenzetten van stappen en handelingen die verricht moeten worden
- zo nodig het bestaande werkproces aanpassen aan de mogelijkheden van de te plaatsen medewerkers
- het vaststellen van de benodigde werkgerelateerde competenties van de te plaatsen medewerkers
- het in kaart brengen van aanpassingen die nodig zijn om nieuwe medewerkers in te kunnen zetten op dit proces, zoals:

- beschrijven van nieuwe aangepaste werkpakketten voor de medewerkers
- doorvoeren van werknemer specifieke werkplek-aanpassingen
- doorvoeren van ruimtelijke aanpassingen
- zo nodig verbeteren van arbeidsomstandigheden
- risico inventarisatie en in kaart brengen van noodzakelijke aanpassingen vanuit ARBO eisen
- instructie, training en inwerken van nieuwe medewerkers
- kwaliteitsbeoordeling en doorvoeren van verbeteringen in het werkproces
- het ontwikkelen van een procedure om de kwaliteit te beoordelen en hoe te handelen bij de herbewerking van producten die fout zijn gegaan in de eerste procesgang
- het ontwikkelen van een procedure voor de eindcontrole van producten
- gefaseerde opbouw van de productiviteit tot de afgesproken productiviteit
- opbouw van de kwaliteit tot de afgesproken normen.

### 8.5 Checklist; het inrichten van nieuwe werkprocessen en infrastructuur

- het detailleren van het werkproces in alle handelingen en stappen die opeenvolgend gezet moeten worden
- het ontwerpen van het werkproces en de werkpakketten
- machines, apparaten en hulpmiddelen voor het verrichten van genoemde handelingen
- opbouw van het werkproces in de werkruimte
- het vaststellen van de benodigde werkgerelateerde competenties van de te plaatsen SW-medewerkers
- instructies voor het verrichten van genoemde handelingen
- instrueren, trainen en inwerken van medewerkers in het nieuwe werkproces
- kwaliteitsbeoordeling en doorvoeren van verbeteringen in het werkproces
- het ontwikkelen van een procedure om de kwaliteit te beoordelen en hoe te handelen bij de herbewerking van producten die fout zijn gegaan in de eerste procesgang
- het ontwikkelen van een procedure voor de eindcontrole van producten
- gefaseerde opbouw van de productiviteit tot de afgesproken productiviteitsnorm
- opbouw van de kwaliteit tot de afgesproken normen
- risico inventarisatie van noodzakelijke aanpassingen vanuit ARBO-eisen.



## 8.6 Suggesties voor een introductieprogramma

- laat het team goed met elkaar kennismaken
- investeer in de groep als geheel, ze staan samen voor een opdracht
- geef voorlichting over wat het betekent om mee te doen aan de groepsdetachering. Leg uit hoe de inwerkperiode eruitziet en wanneer besloten wordt of een medewerker van de regionale detacheerder mag blijven.
- laat een filmpje zien over het bedrijf
- leg iets uit over de bedrijfscultuur
- laat een filmpje zien over de werkzaamheden
- leg de werkzaamheden grondig uit (zo mogelijk met beeldmateriaal)
- Leg huisregels uit (deel ze ook uit, pas eventueel aan zodat ze uitgebreid en duidelijk genoeg zijn)
- oefen, oefen, oefen:
  - oefen de werkzaamheden
  - oefen lastige situaties (bijvoorbeeld lastige klantsituaties)
  - oefen met de huisregels
- ga in groepjes een kijkje nemen bij het bedrijf
- organiseer een kennismakingsbijeenkomst tussen de groep en de betrokken medewerkers bij het bedrijf
- zorg dat praktische zaken zijn georganiseerd
- laat de ploegleider aan het einde van het programma vertellen wat er goed gaat
- bespreek wat de kandidaat (thuis) moet organiseren om deze nieuwe uitdaging aan te gaan en biedt zo nodig hulp. Controleer voor aanvang alles is geregeld. Denk aan:
  - kinderopvang
  - financiële administratie
  - reistijd. De detacheerder adviseert de kandidaat bijvoorbeeld om vast een keer naar het bedrijf te reizen ter voorbereiding. Doe het bij twijfel samen.
  - kleding/persoonlijke verzorging.





## 8.7 Diverse profielen uit het kernteam



### Algemeen profiel van de ploegleider

#### De ploegleider:

- snapt het bedrijfsproces
- kan mensen precies voordoen hoe het precies moet
- is in staat het werk in te richten rekening houdend met de beperkingen van de kandidaten
- straalt vertrouwen uit
- complimenteert waar kan en corrigeert waar moet
- bewaart rust in lastige situaties
- heeft natuurlijk gezag
- kan goed samenwerken.

Ook is het van belang dat de ploegleider past binnen bedrijfscultuur van de klant. Hij kan in samenwerking met de filiaalmanager een succes maken van de pilot. Daarom wordt ook gelet op het profiel, houding en de persoonlijkheid van de filiaalmanager. Ook is het natuurlijk essentieel om bij de selectie van de ploegleider rekening te houden met de eisen en wensen van het bedrijf.



### Algemeen profiel van de werkcoach

#### De werkcoach:

- bewaart rust en herstelt als er dingen tegen zitten
- denkt vooruit en schakelt op de juiste momenten, zoals bij het informeren van mensen over nieuwe ontwikkelingen
- is ondernemend en neemt zelf initiatief om (plannings)problemen voor te zijn of op te lossen
- is in staat om te denken vanuit de doelgroep én het bedrijf
- begrijpt hoe de processen bij het bedrijf lopen
- heeft aandacht voor de logistieke planning.



### Algemeen profiel van kandidaten die deelnemen aan de groepsdetachering

#### Kandidaten:

- zijn fysiek in staat om het werk te doen. Denk daarbij in mogelijkheden
- zijn psychisch voldoende stabiel voor het werk
- willen graag werken voor het bedrijf
- zijn zich ervan bewust dat er op ze gerekend wordt
- zijn bereid en in staat om zelfstandig te reizen naar het bedrijf
- hebben geen geschiedenis van veelvuldig, kortdurend verzuim.

#### Bedrijfsspecifieke eisen aan kandidaten:

- persoonlijke verzorging en hygiëne zijn in orde of op orde te brengen
- er is sprake van onbesproken gedrag.



## Colofon

Cedris, Divosa, Locus en SBCM werken samen aan duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze publicatie is een gezamenlijk product van SBCM en Locus Netwerk

Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met toestemming van de uitgevers.

© maart 2016.

### Auteur

Tom de Haas (zelfstandig adviseur en schrijver)

### Ontwerp en lay-out

Vormplan Design

### Drukkerij

Impact Kampen



### Locus

Postbus 8151

3503 rd Utrecht

T: 06 13 98 67 16

E: vragen@locusnetwerk.nl

W: www.locusnetwerk.nl

@LocusNetwerk



### SBCM

Postbus 556

2501 cn Den Haag

T: 070 – 376 58 47

E: info.sbcm@caop.nl

W: www.sbcm.nl

@SBCMsw

## Aan deze werkwijzer werkten mee:

Atlant Groep	Jeroen Hubers	regio Helmond
Baanstede	Arnoud Lub	regio Zaanstad /Purmerend
Ergon	Jan Sengers	regio Eindhoven
Lander	Hetty Gielen	de Werkzaak Rivierenland
Larcom	Nynke Nijland	regio Hardenberg, Oldenzaal. Ommen
Locus	Chantal Botz	Locus Netwerk Utrecht
Presikhaaf Bedrijven	Ton Dijkstra	regio Arnhem
Tomin Groep	Paul van Wijk	regio Hilversum / Almere
SWB	Theo Nijhuis	regio Hengelo / Hof van Twente
SBCM	Arie Visser	A&O-fonds SW
Weener XL	Martin Manders	Den Bosch
Wezo	Gert Mulder	regio Zwolle
Wezo	René Pastoor	regio Zwolle



