



WERKBOEK

Groepswerk bij werkgevers

Een procesmodel met stappenplan, modellen en vragenlijsten voor het opzetten en uitvoeren van groepswerk bij werkgevers





Inhoudsopgave

1 Groepswerk op locatie bij werkgevers	5
1.1 Doel en opzet van het werkboek: een afbakening	5
1.2 De afbakening tussen individueel en groepsgewijs detacheren	5
1.3 Geen strikte scheiding tussen vormen van groepswerk	5
1.4 Kennis delen als basis voor dit werkboek	5
1.5 Leeswijzer en gebruiksinstructie van het werkboek	6
2 Wat maakt groepswerk bij werkgevers aantrekkelijk?	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Drie perspectieven op de voordelen	7
2.3 De huidige positie van de aanbieder	7
2.4 Handvatten om zelf als aanbieder tot een goede keuze te komen	9
3 Groepswerk bij werkgever als businesscase	10
3.1 Kader	10
3.2 Wat zijn de waardedragers voor de opdrachtgevers?	10
3.3 Welke kostendragers worden onderscheiden?	10
3.4 Bepalen van de kostprijs	10
3.5 Bepalen van de marktprijs; de noodzaak van een dubbele omgevingsanalyse	11
3.6 De business case	12
3.7 Varianten van groepswerk op locatie	12
3.8 Afwegingen op basis van strategische keuzes	14
4 Groepswerk bij werkgevers als primair proces	15
4.1 Het verschil tussen individueel en groepsgewijs plaatsen	15
4.2 Werkprocessen horend bij groepswerk bij werkgevers	15
4.3 Vier hoofdprocessen	15
5 Marketing en acquisitiefase	16
5.1 Hoe krijgt marketing en acquisitie in de praktijk vorm?	16
5.2 De positionering van groepswerk bij werkgevers	16
5.3 Aandachtspunten bij marketing van groepswerk	17
5.4 Van positionering naar marketing en acquisitieplan	17
5.5 De aanpak van acquisitie gericht op groepswerk	17
5.6 Vormgeven van de eigen marketing en acquisitieaanpak	19
6 De voorbereidingsfase	20
6.1 De bijdrage van voorbereiding voor opdrachtverstrekking	20
6.2 Het onderbouwen van prijs en werkafspraken	20
6.3 Succesfactoren van voorbereiding	21
6.4 Voorbereiding van de uitvoering	23
6.5 Vormgeven van de voorbereiding	24



7	De uitvoeringsfase en de onderhoudsfase	25
7.1	Bestaande opdrachten onderhouden en uitbouwen: hoe doe je dat?	25
7.2	Succesfactoren in de uitvoering	26
7.3	Vormgeven van de eigen praktijk tijdens de uitvoering	27
7.4	Risico's in de uitvoering	27
8	Checklist	29
9	Cases	33
9.1	Casus DAF PACCAR Parts – Ergon	33
9.2	Casus Senzora - Sallcon	37
9.3	Casus Gazelle - Presikhaaf Bedrijven	40
10	Bijlagen	43

1. Groepswerk op locatie bij werkgevers

1.1 Doel en opzet van het werkboek: een afbakening

Dit werkboek is een aanvulling op de Werkwijzer Groeps-
werk bij werkgevers (maart 2016) en de routekaart die
daarin is uitgewerkt. Het is bedoeld voor professionals die
nauw betrokken zijn bij de acquisitie, organisatie en uit-
voering van groepswerk bij werkgevers voor de doelgroep
die valt onder de Participatiewet.

Het werkboek gaat dieper in op de praktische aanpak van
de verschillende stappen in de routekaart. Het geeft u
handvatten om tot een passend aanbod te komen en een
keuze te maken uit de diverse vormen van groepswerk op
locatie. Het werkboek bevat stappenplannen, werkschema's
en checklists die u helpen om nieuwe opdrachten voor
groepswerk op locatie te ontwikkelen en te realiseren.
De hulpmiddelen kunt u ook gebruiken om bestaande
vormen van groepswerk op locatie aan te scherpen, op
te frissen en door te ontwikkelen, of gewoon succesvol te
onderhouden van wat er al is en wat goed is.

1.2 De afbakening tussen individueel en groepsgewijs detacheren

Bij individuele detachering wordt een medewerker
(tijdelijk) geplaatst bij een regulier bedrijf, zonder dat een
arbeidsrelatie ontstaat met dat bedrijf. Bij het uitvoeren
van de werkzaamheden krijgt de gedetacheerde leiding
van een werknemer van het inlenende bedrijf. Als de
gedetacheerde behoefte heeft aan begeleiding wordt die
veelal geleverd vanuit de detacherende organisatie.

Het komt voor dat op deze manier drie of vier medewer-
kers gedetacheerd zijn bij hetzelfde bedrijf, met een aparte
overeenkomst voor iedere gedetacheerde. In die situatie is
er nog steeds sprake van individuele detachering.

Er is sprake van een vorm van groepswerk op locatie als
onderstaande onderwerpen aan de orde zijn:

- een werkgever zoekt een andere invulling voor een
pakket van werkzaamheden binnen zijn organisatie;
- deze werkgever zoekt één oplossing voor het hele pakket;
- deze oplossing maakt een groepsinzet nodig, soms
aangevuld met extra maatregelen op terreinen als
locatiekeuze, inrichting van werkprocessen, werkplek-
aanpassing en tarieven op basis van productiviteits-
normen voor de gehele groep;
- de personele inzet is de verantwoordelijkheid van de
opdrachtnemer. Dat geldt ook voor omvang van de
in te zetten groep en de kwaliteit binnen de groep;
- het is mogelijk dat de opdrachtnemer zelf voor de
dagelijkse leiding moet zorgen.

1.3 Geen strikte scheiding tussen vormen van groepswerk

De Werkwijzer Overname werkprocessen bij werkgevers
(SBCM 2013) maakt onderscheid tussen vormen van
groepsdetachering en het voor eigen rekening en risico
van de aannemer overnemen van werkprocessen bij
bedrijven en opdrachtgevers.

In het afgelopen jaar is duidelijk geworden dat een dergelijk
onderscheid niet aansluit bij de praktijk. De scope van
zowel de Werkwijzer groepswerk bij werkgevers (SBCM en
Locus - maart 2016) als dit werkboek is daarom verbreed
naar alle vormen van groepswerk op locatie bij werkgevers
voor doelgroepen die aanspraak maken op de Participatie-
wet.

1.4 Kennis delen als basis voor dit werkboek

In dit werkboek is de kennis en ervaring verwerkt van
gespecialiseerde professionals uit het werkveld. In het
vierde kwartaal van 2015 hebben zij tijdens twee expert-
meetings zo concreet en specifiek mogelijk kennis en
ervaringen uitgewisseld over keuzes en beproefde
aanpakken in de praktijk.





1.5 Leeswijzer en gebruiksinstructie van het werkboek

Hoofdstuk 2 van dit werkboek behandelt de strategische keuzes die voorafgaan aan het besluit om één of meer vormen van groepswork op locatie bij werkgevers aan te bieden. Het hoofdstuk sluit af met een vragenlijst. Het antwoord op deze vragen geeft inzicht in de strategische positie van uw organisatie

Hoofdstuk 3 gaat in op het maken van een business case, wat belangrijk is voor het succesvol uitvoeren van groepswork bij werkgevers. Kernthema's daarin zijn: welke toegevoegde waarde wordt gerealiseerd voor de opdrachtgever. Welke kosten moet ik daar als aanbieder voor maken? Wat zijn de minimale opbrengsten die ik als aanbieder nastreef? En kunnen die gerealiseerd worden binnen de business case? Tot slot biedt hoofdstuk 3 handvatten voor het opstellen van een businesscase.

In de hoofdstuk 4 wordt Groepswork bij werkgevers benaderd als een ondernemingsactiviteit; als het primair proces van een bedrijf.

Vervolgens wordt in de hoofdstukken 5, 6 en 7 telkens één onderdeel van het primair proces besproken.: acquisitie (hoofdstuk 5), voorbereiding, (hoofdstuk 6) en uitvoering en nazorg (hoofdstuk 7).



2. Wat maakt groepswork bij werkgevers aantrekkelijk?

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op wat groepswork bij werkgevers aantrekkelijk maakt voor de direct betrokken partijen: werkgevers, de doelgroep en de aanbieders van groepswork (gemeenten en uitvoeringsorganisaties). De optelsom van deze voordelen maakt groepswork bij werkgevers een interessante vorm van dienstverlening binnen de uitvoering van de Participatiewet, de Wsw en de Wajong.

2.2 Drie perspectieven op de voordelen

De voordelen voor werkgevers

Werkgevers, bedrijven en instellingen hebben in hun bedrijfsprocessen regelmatig vormen van handmatig, repeterend en arbeidsintensief werk. Voor het uitvoeren van dergelijk werk zoeken zij betrouwbare, flexibele en goedkope oplossingen.

Voor deze bedrijven en instellingen biedt groepswork vaak een concurrerend aanbod, ten opzichte van bijvoorbeeld eigen personeel in loondienst, werken met uitzendorganisaties en outsourcing naar lage lonen-landen. Groepswork is voor werkgevers aantrekkelijk als er sprake is van:

- een concurrerend alternatief voor werken met uitzendpersoneel;
- een concurrerend alternatief voor outsourcing;
- flexibiliteit in de inzet;
- stabiele, betrouwbare medewerkers in de directe omgeving, zonder werkgeversverplichtingen;
- het ontlasten van de eigen vaklieden, zodat deze complexere taken kunnen uitvoeren.

De voordelen voor de doelgroep

Bij de uitvoering van de Wsw was, en is, het realiseren van groepswork bij werkgevers al langer onderdeel van het portfolio. Groepswork schept veel volume aan externe werkplekken en draagt structureel bij aan de verlaging van vaste kosten van de uitvoering van de Wsw.

De Participatiewet verwacht van werkgevers een aanzienlijk groter aantal werkplekken voor mensen uit de doelgroep van de Participatiewet, die (tijdelijk) niet in staat zijn om op eigen kracht een baan te vinden en behouden. Dit is een groep die begeleiding nodig heeft om loonvormend werk te kunnen verrichten. De omvang van deze groep groeit de komende jaren, door de afsluiting van de Wsw en de Wajong-werkregeling.

Groepswork bij werkgevers biedt in dat opzicht een waardevol instrument om de doelstellingen van de Participatiewet succesvol te maken. Detacheringen tellen namelijk mee voor het aantal garantiebanen. Zo levert groepswork op locatie bij werkgevers een substantiële bijdrage aan het realiseren van 125.000 extra banen voor werkzoekenden uit het doelgroepenregister.

De voordelen voor dienstverleners

De positie van SW-bedrijven verschilt per regio. Voor een aantal geldt dat hun opdracht zich sinds de Participatiewet beperkt tot het organiseren en uitvoeren van de Wsw en het bieden van beschut werk, met als aanvullende opdracht om een en ander zo kostenefficiënt mogelijk uit te voeren. Vanuit dat perspectief is het ontwikkelen en het in stand houden van groepswork bij werkgevers heel passend.

De voordelen laten zich als volgt samenvatten:

- meer mogelijkheden om opdrachtgevers op maat te bedienen;
- de mogelijkheid voor de werknemers om in een reguliere werkomgeving te werken;
- lagere kosten voor de uitvoering van de Wsw en/of de Participatiewet;
- meer mogelijkheden om beleidsdoelen van participatie en inclusie te realiseren.

2.3 De huidige positie van de aanbieder

Veel sociale werkbedrijven zijn al actief op het gebied van groepsdetachering. De wijze waarop dat gebeurt wordt bepaald door:

- de opdracht die de gemeente aan het sociale werkbedrijf heeft gegeven;
- de strategie van het SW-bedrijf.

In de praktijk treffen we verschillen aan in de opdracht aan de dienstverlener. Verschil in opdracht leidt tot verschil in strategie. Die strategie heeft vervolgens invloed op de aanpak. Het bepaalt ook welke vormen van groepswork wel worden aangeboden en welke niet. Hieronder zijn twee verschillende aanpakken kort beschreven.



Groepswerk op locatie door het SW-bedrijf met een brede opdracht

Onder een brede opdracht verstaan we: het leveren van diensten aan reguliere bedrijven en instellingen met als inzet een partnerschap te realiseren met de opdrachtgevers. Zo ontstaat er duurzame en passende werkgelegenheid voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Groepswerk op locatie is voor SW-bedrijven met een brede opdracht één van de manieren waarop zij diensten leveren aan opdrachtgevers. Waar die diensten uit bestaan en op welke locatie ze geleverd worden, is afhankelijk van de behoefte van de opdrachtgever. Dat kan bij hem in huis, in huis bij het sociaal werkbedrijf, of op een tijdelijke locatie. Als het nodig is levert het SW-bedrijf ook transport en leidinggevend. Zo nodig investeert het SW-bedrijf ook bij de start. Groepswerk op locatie bij werkgevers is in dat geval onderdeel van een full service concept.

Groepswerk op locatie door het SW-bedrijf met focus op beschut werk

Waarom zetten deze SW-bedrijven in op groepswerk? Het stelt een deel van de medewerkers uit (oud) beschut werk in staat om in een reguliere werkomgeving te (blijven) werken. Naast dit inhoudelijk argument spelen ook de kosten een rol. De eigen infrastructuur kan verder beperkt worden. Dit leidt tot lagere kosten voor acquisitie, werkvoorbereiding en leidinggevend.

Groepswerk vormt in dit geval een specialistische opdracht binnen de uitvoering van beschut werk. De kern is het bieden van groepsgewijze personeelsdiensten op locatie bij de reguliere werkgever.

Consequenties van een brede of smalle opdracht

Waarom is onderscheid tussen een brede en een smalle opdracht relevant? En wat betekent dit onderscheid in de praktijk? Het antwoord: de breedte van de opdracht heeft directe consequenties voor de manier waarop de aanbieder groepswerk op locatie organiseert. Twee voorbeelden illustreren dit:



Voorbeeld 1:

SW-bedrijf met een brede opdracht: SW en re-integratie van P-wetters

De divisie Industrie levert diensten aan bedrijven die een deel van het uitvoerend werk willen uitbesteden. De commerciële afdeling brengt samen met de werkgever in kaart wat de behoefte is. Bekeken wordt :

- welke werkzaamheden wil de werkgever uitbesteden ?
- op welke locatie worden de werkzaamheden uitgevoerd?
- zijn er ook andere diensten noodzakelijk, zoals opslag of transport?
- moet het SW-bedrijf investeringen doen?

Afhankelijk van de gekozen oplossing wordt het werk bij de opdrachtgever gedaan, in een apart gehuurde locatie of in het pand van de aanbieder. Alle betrokken medewerkers werken bij de divisie Industrie. Deze aanpak heeft een 'full service' karakter.



Voorbeeld 2:

SW-bedrijf met een opdracht voor het uitvoeren van beschut werk Wsw

Binnen het SW-bedrijf richt een aparte unit zich op het realiseren van groepsplaatsingen bij reguliere werkgevers. De commerciële opdracht ligt bij de unit manager. Deze unit manager is uitsluitend bezig met marktwerking, intakes van potentiële opdrachten en het accountmanagement van lopende groepsplaatsingen.

Het bedrijfsbureau van beschut werk ondersteunt daarbij.

Vragen van werkgevers die betrekking hebben op productiewerk bij het SW-bedrijf in huis, worden direct overgedragen. Deze aanpak heeft het karakter van leverancier van personeelsdiensten.

2.4 Handvatten om zelf als aanbieder tot een goede keuze te komen

Checklist positiebepaling



Door onderstaande vijf vragen te beantwoorden krijgt u inzicht in de juiste strategie en de vereiste aanpak om van groepswork op locatie bij werkgevers een succes te maken. Gecombineerd met de overige informatie in dit werkboek kunt u de beste aanpak selecteren voor het realiseren van uw doelstellingen.

1. Voor welke doelgroepen willen wij groepswork inzetten?

- a. Bestaande Wsw-doelgroep
- b. Nieuwe doelgroepen uit de Participatiewet

2. Bij de keuze voor de Wsw: welke opdracht ligt er voor groepswork?

- a. Realiseren van een full serviceconcept voor opdrachtgevers
- b. Realiseren van groepsgewijze personeelsdiensten op locatie van de werkgever

3. Wie vervult de werkgeversrol voor kandidaten die vanuit de Participatiewet worden ingezet op groepswork op locatie?

- a. Het SW-bedrijf
- b. Een gemeentelijke afdeling
- c. Een derde partij

4. Voor de doelgroep Wsw en Participatiewet: hoe organiseren we de uitvoering van groepswork?

- a. Groepswork bij werkgevers voor Wsw en P-wet apart organiseren
- b. Groepswork bij werkgevers voor Wsw en P-wet geïntegreerd organiseren

5. Hoe organiseren we acquisitie, werkvoorbereiding en uitvoering van groepswork?

- a. Deze opdracht ligt volledig bij het SW-bedrijf; ook de werkgeversbenadering
- b. Binnen de stad of de regio komt een aparte organisatie voor groepswork op locatie. Die doet alles, ook de werkgeversbenadering.
- c. De marketing en acquisitie van groepswork op locatie ligt bij het werkgeversservicepunt. De voorbereiding en de uitvoering ligt bij een andere organisatie.
- d. Anders; namelijk ...



3. Groepswerk bij werkgevers als business case

3.1 Kader

Het maken van een business case is essentieel voor een succesvolle aanpak van groepswerk. Bij het opbouwen van de business case wordt onderscheid gemaakt tussen waardedragers en kostdragende. Beide begrippen worden hieronder toegelicht.

3.2 Wat zijn de waardedragers voor de opdrachtgevers?

De doelstelling van de dienstverlening is het toevoegen van waarde aan het product of de dienst van de opdrachtgever, vrijwel altijd een bedrijf. Welke onderdelen van de dienstverlening voegen feitelijk waarde toe?

Eerst een definitie: een waardedragende is een onderdeel van de dienstverlening dat waarde toevoegt aan het product of de dienst van een opdrachtgever.

Hieronder een overzicht van waardedragende in de praktijk:

- een bewerking van, of toevoeging aan, een bestaand product;
- het op maat samenstellen van bestellingen;
- het assembleren van onderdelen tot een half- of eindproduct;
- flexibele inzet van personeel: alleen als er werk is.

3.3 Welke kostdragende worden onderscheiden?

Kostdragende zijn activiteiten of maatregelen die nodig zijn om waarde te kunnen realiseren. De aanbieder moet kosten maken om deze activiteiten uit te kunnen voeren en de maatregelen te kunnen nemen.

Kostdragende zijn:

- inzet van (in)direct personeel
 - direct uitvoerend personeel
 - operationele leiding
 - begeleiding
 - personeelswerk
- logistieke kosten
 - vervoer van personeel
 - vervoer van grondstoffen en gereed product
 - binnen de werkruimte
 - van opdrachtgever naar opdrachtnemer en retour
- infrastructuur
 - huisvesting
 - apparatuur
 - onderhoudskosten

- investeringen
- in huisvesting
- in machines
- in procesinrichting / werkplek aanpassing

De basisredenering is: de toegevoegde waarde voor een opdrachtgever moet in geld uitgedrukt hoger zijn dan de gemaakte kosten. Het is daarom noodzakelijk om per opdracht een overzicht te hebben van de toegevoegde waarde en kosten.

3.4 Bepalen van de kostprijs

De algemene aanpak van kostprijsberekening wordt bekend verondersteld. Hieronder echter twee onderwerpen die specifieke aandacht vragen:

- eisen aan minimum opbrengsten vanuit de aanbieder;
- eisen aan de terugverdientijd van investeringen.

Eisen aan de minimum opbrengsten vanuit de aanbieder

Primair gaat het hier over opbrengst van de personele inzet. Als aanbieder weet u hoeveel euro per uur een bepaalde activiteit, of een medewerker met een bepaalde loonwaarde, moet opbrengen. Op basis daarvan bepaalt u het gemiddeld uurtarief dat een opdracht moet opbrengen. Daarna brengt u in kaart welke andere kosten moeten worden gemaakt. Op deze manier ontstaat inzicht in de kostprijs.

Eisen aan de terugverdientijd van investeringen

Als het noodzakelijk is dat u aanvullende investeringen doet om de opdracht te kunnen uitvoeren dan is het zaak afspraken te maken over de wijze waarop die investeringen worden terugverdiend. Deze afspraken legt u vast in het contract. Aandachtspunten zijn:

- de looptijd van de opdracht;
- afspraken over terugverdientijd van de investering;
- de verplichting van de opdrachtgever om het deel van de investering apart te vergoeden als de opdracht niet wordt verlengd of tussentijds wordt beëindigd.



3.5 Bepalen van de marktprijs; de noodzaak van een dubbele omgevingsanalyse

We maken onderscheid tussen de kostprijs en de marktprijs. De laatste is de prijs die wordt geoffreerd en gecontracteerd met de opdrachtgever. Voor het bepalen van de marktprijs maken aanbieders gebruik van een dubbele omgevingsanalyse. De kern daarvan is als volgt:

Omgeving 1: de zakelijke omgeving van het SW-bedrijf

Welke partijen in de zakelijke omgeving van het SW-bedrijf bieden vergelijkbare diensten aan? En welke tarieven en randvoorwaarden hanteren zij voor deze diensten?

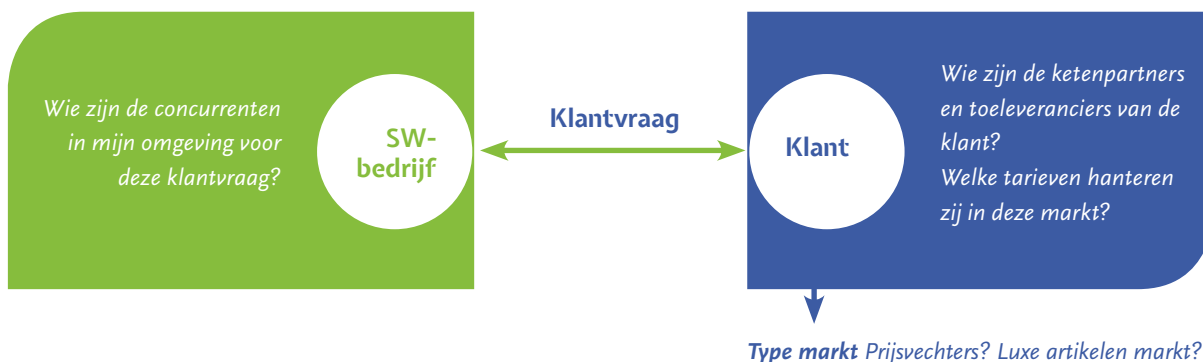
Omgeving 2: de zakelijke omgeving van de opdrachtgever

In welke zakelijke omgeving opereert de opdrachtgever? Opereert deze in een markt waar geconcurrereerd wordt op prijs en volume? Of opereert de opdrachtgever in een markt waarin sprake is van concurrentie op imago en op stijl (een luxe markt)?

Onderzoek wat in die specifieke markt de gangbare tarieven zijn voor de diensten. De verschillen in tarief in de prijsvechtersmarkt en in de luxe markt zijn vaak aanzienlijk. Bij de eerste gaat het om hoge volumes tegen heel scherpe prijzen. Bij de tweede is het omgekeerd. Hoge marges op de prijs en minder volume.

De prijs die uiteindelijk wordt gekozen voor de aanbidding van groepswerk bij de werkgever moet concurrerend zijn met de andere aanbieders in die markt.

Dubbele omgevingsanalyse: de basis voor het bepalen van de marktprijs



Hieronder volgt een praktijkcase als voorbeeld van het werken met een dubbele omgevingsanalyse.



De case Drink Food

Een producent van hoogwaardige, verse en onbewerkte voeding levert in toenemende mate versgeperste fruit- en groentedranken in diverse maatverpakkingen. De productie wordt per dag bepaald. De markt is regionaal. De vraag stijgt. Daarom is het personeel, soms aangevuld met uitzendkrachten, steeds meer tijd kwijt aan het stickeren van flesjes met de juiste etiketten.

De producent zoekt een partner die het dagelijkse stickeren kan overnemen. Gezien het verskarakter van het product moet dat in de directe omgeving gebeuren.

De analyse: een sociale ondernemer brengt een voorstel uit voor het overnemen van het stickeren. Een onderzoek in de regionale verpakkingmarkt en binnen het eigen bedrijfsbureau levert een prijs op van € 0,05 per flesje. Een raming van de kosten die de producent op dit moment maakt om de flesjes te laten stickeren komt uit op een prijs van € 0,20 per flesje.

Het voorstel: op basis van het geheel doet de sociale ondernemer een prijsvoorstel van € 0,15 per flesje. De producent gaat direct akkoord.



3.6 De business case

Bovenstaande informatie leidt tot de volgende checklist van de businesscase:

- welke dienstverlening vraagt de opdrachtgever?
- welke eis stelt de aanbieder aan de minimale opbrengst per uur voor in te zetten medewerkers?
- welke aanvullende meerwaarde vraagt de opdrachtgever?
- welke kosten moeten gemaakt worden om de gevraagde dienstverlening te kunnen realiseren? Zie paragraaf 3.3.
- welke risico's zijn er en wie neemt het risico?
- welke investeringen zijn noodzakelijk?
 - wat is de looptijd van de opdracht?
 - wat is de terugverdientijd van de investeringen?
 - welke afspraken dient u hierover op te nemen in de overeenkomst?

De relatie meerwaarde, risico verdeling en tarief

Een goede illustratie van de relatie tussen verschillen in waarde voor de klant, de risicoverdeling en het tarief dat wordt betaald vindt u in onderstaande figuur.

Bij het project rechtsboven in de hoek was de werkwijze als volgt: de opdrachtnemer kocht een voorraad producten van de leverancier. De opdrachtnemer voegde er vervolgens waarde aan toe door het aanbrengen van een actieverpakking en verkocht daarna de producten weer terug aan de leverancier zelf. Tussen het aankoop moment en het moment van terugverkoop lagen alle risico's bij de opdrachtnemer.

3.7 Varianten van groepswerk op locatie

We onderscheiden de varianten:

- groepsdetachering
- werken op locatie
- contractdetachering / Overnemen van werkprocessen

Een korte toelichting op de drie onderscheiden formats.

Groepsdetachering

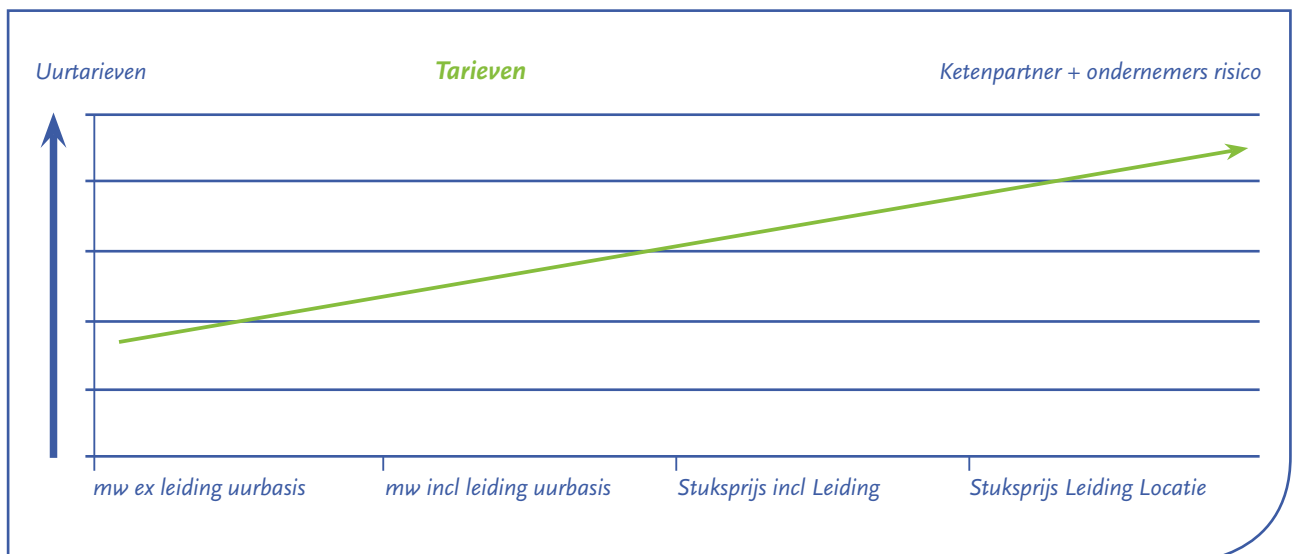
Een groep medewerkers, veelal vanuit de Wsw en soms aangevuld met P-wetters en Wajongers, werkt in huis bij een opdrachtgever. Zij verrichten werkzaamheden in groepsverband. De opdrachtgever verzorgt de dagelijkse leiding. Voor individuele begeleiding, persoonlijke problematiek in de werksituatie en het versterken van werknemersvaardigheden, zet het SW-bedrijf een jobcoach in.



Case verpakken van wasmiddelen

Een SW-bedrijf verplaatst het verpakken van wasmiddelen van haar eigen locatie naar de locatie van de opdrachtgever. De SW-medewerkers werken eerst aan een eigen afvullijn. Geleidelijk worden zij op diverse werkzaamheden en werkplekken ingezet. Een van de SW-medewerkers werkt als meewerkend voorvrouw. De dagelijkse leiding komt van het bedrijf zelf. De jobcoach komt af en toe langs. De opdrachtgever zet de SW-medewerkers tijdens leegloop in op schoonmaak en klein onderhoud en betaalt daarvoor een aangepast uurtarief.

Formules





Werken op locatie (WOL)

Een groep medewerkers, veelal vanuit de Wsw en soms aangevuld met P-wetters en Wajongeren, gaat met hun direct leidinggevende aan de slag bij een opdrachtgever in huis. De groep voert een deel van een bedrijfsproces uit. De directe aansturing gebeurt door hun eigen SW-leidinggevende. Deze overlegt ook met de opdrachtgever over de planning en personele inzet. De geleverde kwaliteit is een belangrijk aandachtspunt. De SW-leidinggevende verzorgt de individuele begeleiding en indien nodig komt een aparte jobcoach vanuit het SW-bedrijf. De vergoeding die de opdrachtgever betaalt is op basis van stuksprijs of een genormeerd uurtarief. Daarin kunnen ook de kosten van de leiding zijn verwerkt.



Case fietsenfabriek

Afhankelijk van het seizoen werken 60 tot 100 medewerkers van een SW-bedrijf in een fietsenfabriek. Ze werken in clusters in het assemblageproces. Er is doorlopend leiding en begeleiding vanuit het SW-bedrijf aanwezig. Er worden uurtarieven vergoed op basis van strikt onderhouden normen. Leegloop is voor rekening van het SW-bedrijf. Wel is er scholingsruimte beschikbaar tijdens leegloopen.

Contractdetachering / overnemen van werkprocessen

In de kern is hier sprake van een ondernemingsactiviteit, van insourcing. De opdrachtnemer neemt met (gedeeltelijk) ondernemersrisico een activiteit of werkproces volledig van de opdrachtgever over.



Case assemblage van kinderwagens

Een SW-bedrijf neemt in een fabriek van kinderwagens de hele assemblagelijijn over. Inclusief eindcontrole en uitlevering aan klanten van de opdrachtgever. Het SW-bedrijf heeft kennis ingebracht bij het opbouwen van de assemblagestraat. Na de opstart van de lijn ontvangt het SW-bedrijf een vergoeding per gereed product. De gehele personele inzet, en mutaties daarin, zijn de verantwoordelijkheid van het SW-bedrijf.

Kruistabel: varianten van groepswerk bij werkgevers, verschillen en overeenkomsten

	Werken op locatie	groepsdetachering	(*) Fullservice	Overnemen werkprocessen
Vorbereiding				
Inrichten werkprocessen	nee	ja	ja	ja
Aanpassen werk plek	ja	ja	ja	ja
Ontwikkelen normtijden	ja	ja	ja	ja
Organiseren werklocatie	nee	nee	ja	ja
Investeren in machines	nee	nee	ja	ja
Uitvoering				
Inzet uitvoerend personeel	ja	ja	ja	ja
Inzet van leiding gevend personeel	nee	ja	ja	ja
Inzet van begeleidend personeel	ja	ja	ja	ja
Verantwoordelijk voor eindresultaat	nee	nee	ja	ja

(*) het betreft hier de aanpak van voorbeeld 1 in paragraaf 2.3. Bij werken op locatie (WOL) en bij groepdetachering wordt wisselend omgegaan met het beleggen van het leeglooprisico. Bij contractdetachering of het overnemen van werkprocessen als ondernemingsactiviteit, ligt het leeglooprisico in principe bij de opdrachtnemer.



3.8 Afwegingen op basis van strategische keuzes

Aan de keuze voor een specifieke vorm van groepswerk bij werkgevers gaan een aantal afwegingen vooraf. Kort samengevat zijn deze:

- welke opdracht en ondernemingsruimte heeft de gemeente gegeven aan de uitvoerder van Wsw en/of Participatiewet?
- welke vorm van groepswerk levert de meeste meerwaarde op voor bedrijven en opdrachtgevers?
- welk ondernemersrisico wil de aanbieder lopen?
- over welke competenties moet de aanbieder beschikken om groepswerk bij werkgevers beheerst te kunnen aanbieden?
- welke ontwikkeling moet de aanbieder doormaken om groepswerk bij werkgevers verantwoord te kunnen aanbieden?

Grofweg is het beeld als volgt samen te vatten:

Toegevoegde waarde Ondernemersrisico	Laag	hoog
Laag	Werken op locatie Groepsdetachering	
Hoog		Full service aanbod Contract-detachering Overnemen van werkprocessen

Voor het maken van de financiële business case van een groepswerkopdracht is onderstaande inhoudsopgave een praktisch hulpmiddel.

BATEN	Opbrengsten
	TOTAAL BATEN
DIRECTE KOSTEN	Directe kosten Externe uitbesteding
	TOTAAL DIRECTE KOSTEN
NETTO TOEGEVOEGDE WAARDE	
INDIRECTE KOSTEN	Salarissen en sociale lasten
	Overige personeelskosten
	Begeleidingskosten
	Detachingsverg
	Huisvestingskosten
	Onderhoudskosten
	Overige productiekosten
	Verkoopkosten
	Kantoorkosten
	Autokosten en ov. vergoedingen
Diverse kosten	
Rente en afschrijvingen	
	TOTAAL INDIRECTE KOSTEN
NETTO RESULTAAT	



4. Groepswerk bij werkgevers als primair proces

4.1 Het verschil tussen individueel en groepsgewijs plaatsen

Uit de praktijk blijkt dat de verschillen tussen individueel detacheren en groepswerk op locatie bij werkgevers groot zijn. In paragraaf 3.8. verwijzen de laatste twee bullits naar de vereiste competenties van het team dat de opdracht krijgt om groepswerk als dienst in de markt te zetten. Een team van professionals met vooral ervaring met individueel detacheren, zal veel moeten leren om van groepswerk bij werkgevers een beheersbaar bedrijfsproces te maken. De kenmerken hieronder maken inzichtelijk dat individueel detacheren een relatief eenvoudig bedrijfsproces is.



Kenmerken van individuele detachering:

- individuele detachering vereist doorgaans geen uitgebreid onderzoek om tot een voorstel en contract te komen;
- het gaat om het inpassen van één of enkele medewerkers;
- de dagelijkse leiding bij individuele detachering ligt bij het bedrijf;
- medewerkers die individueel geplaatst kunnen worden beschikken over betere competenties dan hun collega's uit de groepsdetachering;
- er is weinig technische, bedrijfskundige of financiële kennis vereist bij de detacheringsconsulent. Wel is kennis van de werkplekaanpassing noodzakelijk;
- Het inbedden van een medewerker in een nieuwe werkomgeving vergt specifieke kennis en ervaring.

4.2 Werkprocessen horend bij groepswerk bij werkgevers:

Het voorgaande hoofdstuk ging in op het stappenplan in het commerciële proces. Een van de deelnemers aan de expert meetings vatte de complexiteit van groepswerk op locatie in onderstaand figuur samen:



4.3 Vier hoofdprocessen

Zowel de Werkwijzer Groepswerk bij werkgevers (maart 2016) als dit werkboek, benadert groepswerk bij werkgevers als een primair proces. Het primaire proces onderscheidt vier hoofdprocessen:

- marketing en acquisitie
- voorbereiding
- uitvoering
- nazorg en onderhoud

Ieder volgend hoofdstuk is gewijd aan één van deze vier hoofdprocessen. Per hoofdstuk werken we de belangrijkste aandachtspunten uit.



5. Marketing en acquisitiefase

5.1 Hoe krijgt marketing en acquisitie in de praktijk vorm?

Dit hoofdstuk gaat in op de aanpak van marketing en acquisitie (M&A). Onderzoek in de praktijk heeft drie aanpakken voor marketing en acquisitie opgeleverd. Twee daarvan zijn eerder benoemd. De derde, de aanpak van Atlant Groep, wordt in het bijgaande blok gepresenteerd.

Het primaire proces

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

5.2 De positionering van groepswerk bij werkgevers

Voordat uitvoerende activiteiten op het terrein van marketing en acquisitie opgezet kunnen worden is het noodzakelijk te bepalen welk aanbod je als aanbieder doet aan bedrijven en instellingen. Belangrijke vragen daarbij zijn:

- welke positie kies je?
- hoe positioneer je het aanbod?

In de praktijk komen we drie verschillende positioneringen tegen.

- Positionering 1: dienstverlener aan bedrijven;
- Positionering 2: personeelsdienstverlener aan bedrijven;
- Positionering 3: partner van bedrijven op het terrein van Arbeid & Innovatie.

Positionering 1: Dienstverlener aan bedrijven

De inzet is om productiebedrijven en logistieke bedrijven van dienst te zijn door werkzaamheden voor hen te verrichten, door taken tijdelijk of voor onbepaalde tijd van hen over te nemen. Je doet een aanbod op maat, waarbij personeel, locatie, infrastructuur en flexibiliteit de bouwstenen zijn.

Positionering 2: Personeelsdienstverlener aan bedrijven

De inzet is om bedrijven met een arbeidsintensief proces eenvoudig en repeterend werk binnen hun eigen bedrijfsruimte uit handen te nemen. Ook hier gaat het vaak om productie en logistieke bedrijven. Met je personeelsaanbod wordt maatwerk en flexibiliteit geboden. De focus ligt nadrukkelijk op het leveren van personeelsdiensten.



De adviesafdeling Arbeid en Innovatie van de Atlant Groep in Helmond

Binnen de Atlant Groep zijn twee professionals werkzaam bij de afdeling Arbeid & Innovatie. Zij bieden hun diensten aan bij bedrijven en instellingen die ambities hebben op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen en aan bedrijven in hun werkgebied die vraagstukken en/of knelpunten hebben bij de inzet van personeel.

De startvraag voor een advies van de afdeling Arbeid & Innovatie kan voortkomen uit de wens om de mogelijkheden van functiecreatie te onderzoeken. De startvraag kan ook voortkomen uit de constatering dat er sprake is van een aanhoudend hoog ziekteverzuim onder een groep medewerkers, gevolgd door de behoefte om een beter inzicht te krijgen in de oorzaak.

De adviseurs van Arbeid & Innovatie voeren een onderzoek uit in opdracht van het bedrijf dat een adviesvraag inbrengt. De adviseurs maken een analyse en brengen een advies uit. Dat advies is onafhankelijk. De adviseurs hebben geen taakstelling om opdrachten voor groepswerk op locatie binnen te halen. Het uitgangspunt van het advies is telkens: wat is het beste voor het bedrijf en voor de medewerkers die daar werkzaam zijn?

Als uit het advies blijkt dat de doelstelling van de opdrachtgever gebaat is bij de inzet van functiecreatie, of de inzet van groepswerk bij de werkgever, dan dragen de adviseurs van Arbeid & Innovatie de relatie over aan accountmanagers van de Atlant Groep.



Positionering 3: Partner van bedrijven op het terrein van Arbeid & Innovatie

In het eigen werkgebied positioneert u zich als de aanbieder die kennispartner is op het terrein van Arbeid & Innovatie voor bedrijven en instellingen. De focus op de vraag van het bedrijf, in combinatie met het expertprofiel van uw aanbod en de nadruk op de onafhankelijkheid van uw advies, versterken de positie van het partnership. Dat leidt tot een lage drempel en een vertrouwensrelatie tijdens en na het onderzoek en advies.

5.3 Aandachtspunten bij marketing van groepswork

De eerste twee positioneringen sluiten aan op de keuzes die in voorgaande hoofdstukken aan de orde zijn geweest. De derde keuze komt niet zo heel vaak voor. In Nederland is de Atlant Groep de enige partij die deze positionering heeft ingevuld in de praktijk. De focus op het partnership

met bedrijven op het onderwerp van arbeid en innovatie brengt een andere dimensie aan in de relatie met bedrijven en instellingen in de regio.

Er is overeenkomst tussen de positionering als dienstverlener en de positionering als partner op het terrein van arbeid en innovatie. Voor beide aanpakken geldt dat groepswork bij werkgevers alleen wordt ingezet als dat past bij de vraag van de klant. Bij deze dienstverlener is de locatie variabel. Bij de innovatiepartner geldt als richtlijn: alleen als groepswork op locatie bij de werkgever bijdraagt aan de innovatieslag van het bedrijf, adviseren we de inzet van groepswork.

5.4 Van positionering naar marketing en acquisitieplan

Alle bedrijven die een deel van hun werkzaamheden willen uitbesteden zijn voor brede dienstverleners interessant, ongeacht op welke locatie de opdrachtgever het werk wil laten uitvoeren.

Voor personeelsdienstverleners zijn vooral die bedrijven van belang die voldoende omvang hebben in productievolume en vraag naar uitvoerend personeel. Groeiende bedrijven zijn ook interessant. Het is voor personeelsdienstverleners ook interessant als opdrachtgevers dicht bij elkaar in de buurt zitten, bijvoorbeeld op het zelfde bedrijventerrein. Een aantal bedrijven in elkaars directe omgeving maakt cluster- en poolvorming mogelijk en het verkleint de risico's van leegloop en de noodzaak van kostbare transportbewegingen met personeel.

Als innovatiepartner zoekt u vooral bedrijven met structurele vragen of knelpunten die met gewone maatregelen niet goed zijn op te lossen. De inzet van innovatietechnieken in combinatie met proces analyse levert goede resultaten. Dat leidt tot vertrouwen tussen werkgever, u als de adviseur, en het bedrijf dat u vertegenwoordigt. Dat is een goede basis voor verdere samenwerking.

5.5 De aanpak van acquisitie gericht op groepswork

Hoe acquireer je groepswork op locatie? Bij het beantwoorden van deze vraag volgen we twee lijnen. De eerste is de algemene lijn. Bij de tweede lijn wordt een onderscheid gemaakt tussen de twee onderscheiden positioneringen: die van dienstverlener en die van personeelsdienstverlener.

Een derde variabele, die hier niet verder wordt uitgewerkt, betreft het onderscheid naar lokaal en regionaal werkende opdrachtgevers aan de ene kant en landelijk opererende opdrachtgevers aan de andere kant. Locus Netwerk richt zich specifiek op deze laatste groep werkgevers.



De onderstaande tabel vat de bovenstaande indeling samen. Het onderscheid tussen bestaande en nieuwe klanten is relevant voor de manier waarop u opdrachten verwerft.

	Dienstverlener aan bedrijven <i>Locatie als variabele</i>	Personeelsdienstverlener aan bedrijven
Bestaande klanten		
Lokale werkgever	Lokale of regionale aanbieder	Lokale of regionale aanbieder
Landelijke werkgever	Locus	Locus
Nieuwe klanten		
Lokale werkgever	Lokale of regionale aanbieder	Lokale of regionale aanbieder
Landelijke werkgever	Locus	Locus

De onderstaande paragrafen gaan in op de wijze van acquireren van groepswerk bij werkgevers.

Stappen in het acquisitieproces gericht op nieuwe relaties

De onderstaande stappen belichten de aanpak voor het werven van nieuwe opdrachtgevers voor groepswerk bij werkgevers.

Stap 1: Focus op marktafbakening

- welke werksoorten zijn voor ons bedrijf aantrekkelijk?
- welke werksoorten komen in onze regio voldoende voor?
- welke criteria hanteren we om tot een selectie van bedrijven te komen?



Voorbeeld:

Een SW-bedrijf heeft zich tot doel gesteld om de komende twee jaar nog 300 medewerkers op locatie aan de slag te krijgen bij reguliere werkgevers. Bij de marktafbakening en de selectie van te benaderen werkgevers worden de volgende criteria gehanteerd:

- werkprocessen met een handmatig, repeterend karakter;
- met minimaal 25 medewerkers in loondienst;
- bij voorkeur opdrachtgevers geclusterd op een bedrijven terrein.

Stap 2: Wie gaan we benaderen?

Doel: komen tot een shortlist van te benaderen bedrijven.

- verzamelen van informatie over bedrijven in de regio;
- samenstellen van longlist;
- screenen bedrijven op de longlist om tot een selectie te komen; de short list van te benaderen bedrijven:
 - type product of dienstverlening;
 - omvang van het personeelsbestand;
 - jong of oud bedrijf;
 - stabiel in omvang, trage of snelle groeier.

Stap 3: Hoe gaan we de bedrijven benaderen?

Doel: selecteren wie we het best als eerste kunnen aanspreken. In kaart brengen van bestaande contacten met / bij deze bedrijven.

- netwerken verkennen: wie kent wie?
- wie kan en wil ons introduceren bij de eigenaar of de directie?
- lidmaatschap MVO initiatieven?
- hoofdkantoor participeert in het Locus Netwerk?
- anders; namelijk ...

Stap 4: Benaderen van bedrijven op de short list

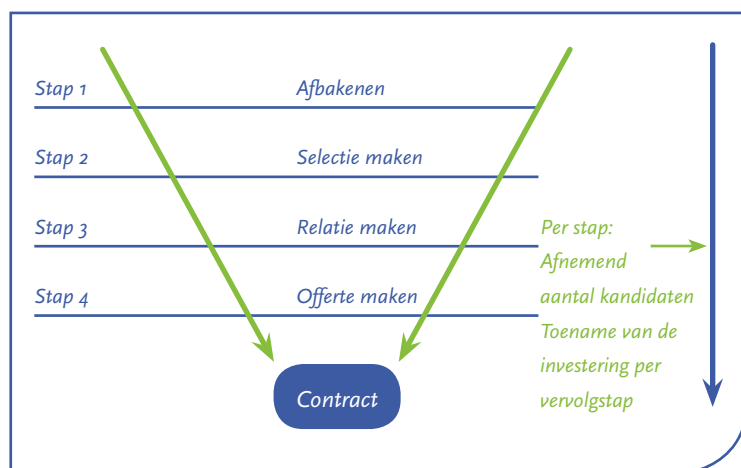
Doel: komen tot een selectie van zeer kansrijke contacten.

- kennismaken, verkennen van interesse, mogelijkheden, geschiktheid van het bedrijf op harde en zachte factoren;
- besluit nemen: met welke bedrijven zetten we de volgende stap? Waar gaan we investeren op een inhoudelijke intake?
- vervolcontact met geïnteresseerde bedrijven (*)
 - uitvoeren van bedrijfs- en procesanalyse;
 - terugkoppelen van bevindingen; signaleren van mogelijkheden;
 - indiceren van te behalen voordelen;
 - hoofdlijnen van een voorstel;
 - besluit nemen: gaan we de business case uitwerken en een volledige offerte uitwerken?
 - businesscase doorrekenen, offerte uitbrengen, contract voorstel opmaken;
 - contracteren.

(*) In hoofdstuk 6 wordt verder ingegaan op de aanpak vanaf hier tot eind stap 4.

Het proces hierboven is ook te zien als een acquisitiefuik. Per stap neemt het aantal bedrijven dat in beeld is af. Per stap nemen de kosten van het acquisitieproces toe. De kunst is om stap 4 alleen helemaal te doorlopen als er concrete en serieuze kansen op een overeenkomst zijn.

De acquisitiefuik



Acquisitie gericht op bestaande relaties

SW-bedrijven onderhouden over het algemeen een groot netwerk van bedrijven en instellingen waar zij zaken mee doen. De ervaren verkoper weet dat het vijf keer meer energie kost om een nieuwe klant te werven dan om een vervolopdracht te krijgen van een bestaande relatie. Aanbieders van groepswork bij werkgevers onderzoeken ook bij bestaande opdrachtgevers de mogelijkheden om groepswork te kunnen realiseren. De mogelijkheid om ook bij de werkgever op locatie te werken, wordt dan behandeld als een uitbreiding van het dienstenpakket. De belangrijkste aandachtspunten die daarbij aan de orde zijn worden hieronder samengevat.

Aandachtspunten marketing en acquisitie groepswork bij bestaande relaties

- Nalopen van de stappen uit paragraaf 4.5.2:
 - op welke bedrijven focussen we?
 - op welke werksoorten focussen we?
 - shortlist maken van bestaande relaties met potentieel;
- In kaart brengen en volgen van koopsignalen bij bestaande relaties:
 - de klant wil werk uitbesteden;
 - de klant is ontevreden over de kwaliteit van uitbesteed werk en wil dit terughalen;
 - de klant zet veel uitzendkrachten in;
 - de klant voert een verandering in de bedrijfsvoering door; verschuift van business to business (b2b) naar direct leveren een eindgebruiker/consument (b2c);
- De klant meldt uitbreiding van werkzaamheden in het bedrijf;
- De klant signaleert dat er sprake is van achterstallig werk.

De M&A-professionals zijn tijdens bedrijfsbezoeken alert op bovenstaande koopsignalen. Tijdens intern commercieel overleg wisselen ze onderling uit waaraan koopsignalen bij bedrijven te herkennen zijn.

De organisatie van het acquisitieproces

Bij het acquireren van groepswork bij werkgevers is de inbreng van ten minste drie disciplines nodig. Deze zijn in het overzicht hiernaast samengebracht.

Bij kleinere aanbieders moet een lid van het accountteam regelmatig twee trekkersrollen invullen.

Het accountteam Groepswork bij werkgevers

De commerciële trekkers	De technisch organisatorische trekker	De personele trekker
Ondernemers opdracht Maakt marketingplan Zet de aanpak uit om nieuwe relaties te maken Haalt de vraag op Rekent de business case door	Doet de inhoudelijke intake Voert de proces analyse uit Ontwikkelt normen Richt processen opnieuw in Bepaalt welke aanpassingen nodig zijn	Brengt in kaart welke competenties nodig zijn Selecteert kandidaten voor het startteam Zet inwerkprogramma's op Brengt wissels aan in het team

5.6 Vormgeven van de eigen marketing en acquisitieaanpak

Goed voorbereid van start gaan met uw eigen marketing en acquisitieaanpak vraagt om beantwoording van de onderstaande vragen:

- welke opdracht heeft uw organisatie (van de gemeente)?
- welke positionering kiest uw organisatie bij het in de markt zetten van groepswork?
- Welke bestaande opdrachtgevers zijn interessant voor uw aanbod? Hoe gaat u die benaderen?
- welke selectiecriteria hanteert uw bedrijf om tot een top 50 / top 20 te komen van bedrijven waarop de acquisitie zich gaat richten?
- welke stappen onderscheidt uw bedrijf in de acquisitieaanpak? En welke expertise moet u per stap (kunnen) inzetten?



6. De voorbereidingsfase

6.1 De bijdrage van voorbereiding voor opdrachtverstrekking

In het primaire proces staan acquisitie en voorbereiding achter elkaar. Dat wekt de indruk dat het voorbereidingsproces pas start nadat het contract met een klant is gesloten. Dat beeld is niet helemaal juist.

Al tijdens de offertefase wordt vanuit het proces voorbereiding, vaak ondergebracht bij een bedrijfsbureau, kennis en informatie ingebracht. Het is de inbreng die de technisch organisatorische trekker levert in het proces. Daarbij gaat het om:

- (her)inrichting van processen:
 - werkprocessen;
 - logistieke processen;
 - wel / niet inzetten van functiecreatie;
- werkplek inrichting en aanpassing;
- doelgroep analyse;
- productiviteit en normtijden;
- eventuele investeringen;
- wel / niet ontzorgen van de werkgever; op welke elementen?
- financiële analyse; klopt het financiële plaatje nog?

6.2 Het onderbouwen van prijs en werkafspraken

Er zijn diverse manieren om tot een goede onderbouwing te komen over de prijs van te leveren diensten. Dat geldt ook voor het maken van afspraken waarin de risico's van stilstand, leegloop en kwaliteitsproblemen worden verdeeld. Uitgangspunt is telkens: wie heeft direct invloed op het ontstaan van genoemde risico's? Hieronder een aantal technieken.

- **Verzamel en analyseer historische productiedata**
Wat kunt u hiermee bereiken? Met behulp van historische data kunt u goede aannames doen voor de toekomstige productie. U kunt zaken als volume, doorlooptijden, uitval en schade en pieken/dalen goed in kaart brengen. Met die informatie kunt u risico's goed inschatten.



- **Verzamel en analyseer informatie over proefbatches en pilots**

Door het doen van een pilot of een proefbatch kunt u controleren of de aannames overeenkomen met de werkelijkheid. Concrete onderwerpen waar deze aanpak bij past zijn:

- wat is de feitelijke doorlooptijd per eenheid gereed product?
- wat is de feitelijke uitval van gereed product in de praktijk?
- welke factoren zijn van invloed op de doorlooptijd? En in hoeverre kan het SW bedrijf deze factoren beïnvloeden?

Dit soort metingen is in belang van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Hoe dichter de aannames bij de werkelijkheid zitten, hoe scherper het tarief bepaald kan worden en hoe duurzamer dit tarief zal zijn.

- **Maak gebruik van MTM-technieken**

MTM staat voor Methode-Tijd-Meting. Dit zijn onderzoeksmethodieken of bewegingsanalyses, die helpen om seriematige productiehandelingen te documenteren en te optimaliseren. Door het ideale proces te beschrijven en de handelingen tot in detail van tijd te voorzien, kunt u tot een goede normtijd voor een productieproces komen.



Een case / voorbeeld als illustratie

Een grote kwekerij van jonge plantjes in Zuid-Holland vraagt het SW-bedrijf een aanbieding op eenheidstarief uit te brengen. Het werk betreft het met de hand steken van stekjes in trays. De series variëren in aantal van enkele duizenden tot series van ruim boven de honderdduizend. In het eenheidstarief moet de opdrachtnemer ook de kosten van uitval door schade meenemen. Evenals de aansturing van de medewerkers.

Door een juiste analyse van de historische gegevens heeft het SW-bedrijf goede aannames gedaan als het gaat om zaken als:

- kwaliteit van het aangeleverde product;
- doorlooptijd per eenheid product;
- piekproductie/seizoensinvloeden;
- aantal keren en duur van stilstand en meerwerk.

Deze gegevens zijn meegenomen in een pilot van enkele batches van telkens een paar duizend stuks. Met deze pilot was ook de inleerperiode (hoe lang duurt het voordat je optimaal productie draait?) en de in- en omsteltijd van de productiestraat goed te meten. Het resultaat is een onderbouwde afspraak over een heel accuraat tarief.

6.3 Succesfactoren van voorbereiding

Fouten in het offertetraject kunnen tijdens de hele uitvoering van de opdracht tot risico's en (financiële) schade leiden voor de opdrachtnemer. Het is dan ook zaak kwaliteit te leveren tijdens de voorbereiding van de offerte. Er is sprake van kwaliteit als de opdracht volgens voorstel wordt verworven en de resultaten van de opdracht overeenkomen met de prognose tijdens de offertefase

Hieronder een overzicht van de succesfactoren die door ervaren deelnemers in de praktijk worden benut. Aansluitend wordt iedere succesfactor nader toegelicht.



Succesfactoren intake nieuwe opdracht groepswork bij werkgevers:

- standaardisatie in de aanpak van intakes;
- successen laten zien;
- visualiseren van processen;
- vroeg in het proces komen met een kostenindicatie;
- in de eerste terugkoppeling presenteren van een stappenplan.

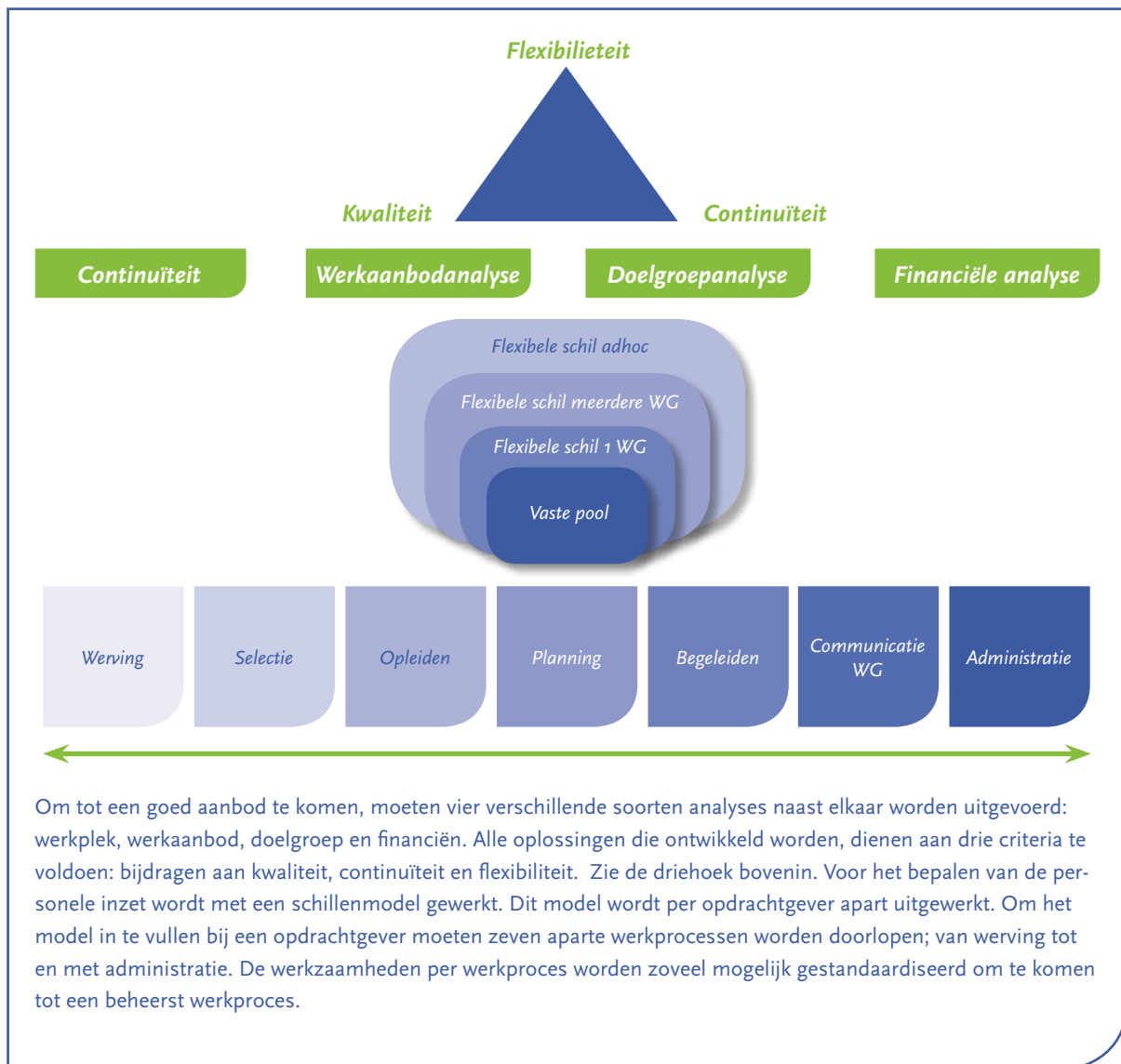


Ad 1: Standaardisatie in de aanpak van intakes

Iedere intake verloopt volgens een vast stappenplan. De verslaglegging en de resultaten van de analyse worden telkens op dezelfde wijze in kaart gebracht en vastgesteld. Sommige SW-bedrijven werken met vaste digitale checklists. Deze zijn onderling gekoppeld. Wijzigingen in de een leiden tot aanpassingen in de ander. Zie de bijlagen voor een voorbeeld.

Een ander SW bedrijf heeft samen met de directe medewerkers een soort kwaliteitssysteem uitgewerkt, voor alle werkprocessen die zelf doorlopen moeten worden om een nieuwe opdracht voor groepswork op locatie foutloos op te zetten. Deze werkprocessen worden uitgeschreven. Dat is ook een vorm van standaardisatie. Zie de afbeelding hieronder.

Kwaliteitssysteem organiseren van groepswork bij werkgevers van Lander



Ad 2: Successen laten zien

Dit item spreekt voor zich. Geslaagde voorbeelden zijn de beste reclame. Enthousiaste opdrachtgevers verkopen beter dan u zelf. Aansprekende resultaten werken beter dan welk verkoopverhaal ook.

Ad 3: Visualiseren van processen

Diverse deelnemers aan de expert meeting hebben zichzelf aangeleerd om tijdens de bedrijfsintake een procesanalyse uit te voeren. Daarbij brengen ze ook direct in kaart welke knelpunten zij signaleren in het bestaande proces. Bij de uitwerking achteraf tekenen zij het proces uit, geven aan waar de mogelijkheden zitten en hoe zij die kunnen invullen met behulp van groepswork.

Ad 4: Vroeg in het proces komen met een kostenindicatie

Zodra de uitkomst van de procesanalyse bekend is, wordt deze vertaald in een kostenplaatje. Zie ook eerder het hoofdstuk over de business case. Probeer ook snel duidelijk te maken wat de kosten en baten zijn voor de opdrachtgever. Dit maakt het plaatje heel concreet. Zo wordt direct duidelijk hoe geïnteresseerd de klant echt is.

Ad 5: In de eerste terugkoppeling een stappenplan presenteren

De procesanalyse en een eerste kostenindicatie samen geven de (nieuwe) opdrachtgever voldoende handvatten om te beoordelen of het voorstel aantrekkelijk is. Het opnemen van een stappenplan voor de volgende stappen in de terugkoppeling helpt de opdrachtnemer om een positief besluit te nemen over het voorstel.

Vereiste competenties

Om op bovenstaande manier te kunnen werken is een aantal competenties vereist. Het gaat om:

- kennis van en ervaring met procestechniek en logistiek;
- kennis van en ervaring met het office pakket, maken van flowcharts en het uitvoeren van berekeningen;
- kennis van en ervaring met het ontwikkelen van normen voor het bepalen van een passend uurloon of productprijs;
- kennis van en ervaring met het invoeren van lean management.

Een landelijke, commerciële speler op het gebied van groepswork op locatie en het overnemen van werkprocessen gaf met de afbeelding op deze pagina aan welke competenties een bedrijf nodig heeft om van groepswork op locatie een succes te maken: Uit de afbeelding wordt langs een andere weg duidelijk aan welke eisen een organisatie moet voldoen, om van groepswork op locatie een duurzaam succes te maken.

Kerncompetenties Groepswork bij werkgevers



Drie van de vier competenties die in de afbeelding worden genoemd komen overeen met de indeling van het primaire proces zoals die in dit werkboek wordt gehanteerd: acquisitie, voorbereiding en uitvoering. De vierde competentie, de inbreng vanuit de ondersteunende diensten, geeft aan op welke onderwerpen expertise aanwezig moet zijn om van groepswork op locatie voor medewerkers en zakelijk een succes te maken. Het geheel maakt op een andere manier duidelijk dat groepswork op locatie echt iets anders is dan individueel detacheren.

6.4 Voorbereiding van de uitvoering

Na gunning van de opdracht start de voorbereiding van de uitvoering. Deze fase eindigt op het moment dat het groepswork bij de werkgever in uitvoering is en de leidinggevende de aan- en bijsturing verzorgt. De personele invulling van de nieuwe opdracht staat nu centraal.

Werven en selecteren van in te zetten personeel

De volgende zaken zijn van belang:

- uit welke regelingen zijn de kandidaten afkomstig?
- wie beslist over de vraag of zij ingezet (mogen) worden?
- welke specifieke regels / aandachtspunten zijn aan de orde?

Steeds vaker werft de uitvoerder van groepswork kandidaten uit de Wsw, de doelgroep van de Participatiewet en de Wajong. De ervaring leert dat uitvoerders van deze regelingen verschillend (kunnen) kijken naar onderwerpen als:

- wat zijn passende werktijden?
- wat zijn passende werkplekken?
- wat is de aard van het werk en past dat bij de kandidaat?
- welke eisen stelt een klantmanager aan deelname, het traject?
- wat is het doel? wanneer is er sprake van uitstroom?



Uit praktijkonderzoek komt naar voren dat individuele consulenten, of klantmanagers van gemeentelijke sociale diensten, regelmatig uiteenlopende afwegingen maken. Die afwegingen kunnen samenhangen met de doelstelling van de organisatie waar iemand werkt en de opdracht van de professional. Soms bepalen persoonlijke waarden van professionals de afweging.

Een belangrijk inzicht: als klantmanager/consulent en de detacheerder niet op één lijn zitten, leidt dat gegarandeerd tot problemen met/voor de kandidaat.

Eisen aan kandidaten voor groepswork

De samenstelling van de groep is een belangrijke factor. In de praktijk zet men in op een mix van het werknemersbestand. Kijkend naar de kwaliteiten van de individuele medewerkers die worden ingezet bij groepswork, ontstaat onderstaand profiel:

- vakbekwaamheid op MBO niveaus 1 en 2;
- gemotiveerd, betrouwbaar, basis werknemersvaardigheden;
- eisen aan beroepsgerichte competenties liggen op het vlak van:
 - zelfstandigheid;
 - zelfredzaamheid;
 - productiviteit;
 - flexibiliteit.

Werven van leiding; een apart vraagstuk

De vraag wie de medewerkers gaat leiden is minstens zo belangrijk. Veel SW-bedrijven hebben leidinggevend in huis die hierop geselecteerd zijn.

In de expert meeting zijn voorbeelden gepresenteerd van half-continue bedrijfsprocessen met dag- en avondploegen bij Post.nl. Voor het leiden van de late dienst zijn leidinggevend aangetrokken die zowel vakinhoudelijk uit de voeten kunnen, als ook leidinggeven kunnen geven aan werknemers uit de doelgroep.

Overleg en communicatie structuur

Tijdens de voorbereidingsfase wordt ook de samenwerking met de leidinggevende en uitvoerende medewerkers van de opdrachtgever ontwikkeld. Onderwerpen die in deze fase geregeld worden:

- draagvlak voor de samenwerking op ieder niveau in het bedrijf;
- communicatie over de komst van de nieuwe collega's;
- de verdeling van resultaatverantwoordelijkheid; wie is van wat?
- hoe om te gaan met afwijkingen / incidenten?
- partnership tussen opdrachtgever en opdrachtnemer?
- onderhoud van normtijden en andere kritieke onderdelen van de werkafspraken.



Een bijzonder voorbeeld: Post.NL in Hengelo

Eind 2011 / begin 2012 koopt de gemeente Hengelo een stuk grond waarop Post.nl een nieuw distributiecentrum bouwt. De voorwaarde voor de deal is dat voor het werk in het centrum mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet.

In 2012 begint een heel nieuw team van mensen aan het realiseren van deze opdracht. Voor alle betrokkenen van Post.nl en SWB is dit nieuw en onbekend terrein. Als onderdeel van het traject volgen alle leidinggevend een opleiding in lean.

De doorlooptijd van de ontwikkeling van werkprocessen, werven, selecteren en inzetten van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is vijf maanden. Zes weken na ingebruikname van het centrum is de productiviteit 100%.

De uitvoerende werkzaamheden, zowel overdag als 's avonds worden uitgevoerd door medewerkers uit de doelgroep. Zij werken vanaf 2015 in een avond-nachtploeg met werktijden van 19.00 tot 03.00 uur 's nachts en dienstverbanden van 36 uur.

6.5 Vormgeven van de voorbereiding

Een goede start vraagt om een goede voorbereiding:

- met welk team voeren we de voorbereiding van de offerte uit? Met welk team de voorbereiding van de uitvoering?
- hebben voldoende teamleden ervaring met groepswork bij werkgevers, of komen teamleden nieuw in deze opdracht? Wat is hun achtergrond?
- zijn de specialismen commercie, techniek en logistiek, personeel en bedrijfsvoering/ financiën voldoende vertegenwoordigd in het team?
- hoe zijn de succesfactoren vertaald in de aanpak die we volgen?
- voor welke werkzaamheden in het offerte- en voorbereidingstraject zijn de werkwijzen gestandaardiseerd? Voor welke niet? Welke risico's nemen we daarmee?
- wie is resultaatverantwoordelijk voor de contractering? Wie voor de voorbereiding?
- wie beslist over goedkeuring van een uitgaande offerte?

7. De uitvoeringsfase en de onderhoudsfase

7.1 Bestaande opdrachten onderhouden en uitbouwen: hoe doe je dat?

Het ligt voor de hand dat het belangrijk is om regelmatig contact te hebben met de dagelijkse leiding van het bedrijf en een proactieve en oplossingsgerichte houding aan te nemen richting de aanbieder. Ook de onderstaande succesfactoren zijn veel genoemd tijdens de expert meetings:

- onderhoud normtijden en contractafspraken;
- uitbreiden van de huidige opdracht;
- toepassen van activity-based costing;
- inzetten van lean technieken;
- kostenbesparing en innovatie voor de opdrachtgever;
- optimaliseren van de samenstelling van de groep;
- vermindering van het beroep op bijstand bijhouden voor de verwijzende gemeente.

Hieronder lichten we een aantal punten toe. Gestart wordt met item 2. Het belang van het onderhouden van normtijden is namelijk al eerder besproken.

Uitbreiden van de huidige opdracht

Veel medewerkers uit de groep kunnen na verloop van tijd een breder takenpakket aan. Ze kunnen doorstromen naar andere activiteiten. Dat is aantrekkelijk. Ook blijken andere werkzaamheden in het primaire proces geschikt voor uitvoering door de groep.

Op een aantal plekken bleek de toename van de automatisering van het bedrijfsproces te leiden tot de vraag of groepswork nog wel nodig was. Door in te spelen op bovenstaande ontwikkeling bleef het werk behouden.

Toepassen van activity-based costing en lean management

Steeds vaker wordt lean management al toegepast in de voorbereidingsfase. De procesanalyses richten zich op taken/werkzaamheden die slimmer of eenvoudiger uitgevoerd kunnen worden. De 'winst' is in deze fase voor de opdrachtgever.

In de fase van de uitvoering worden zowel activity-based costing als lean management ingezet om de opbrengst naar een hoger niveau te tillen. Activity-based costing gaat in de kern om het verwijderen van alle handelingen in het proces die geen toegevoegde waarde hebben. Oude gewoontes en routines die nooit zijn afgeschaft.

Het primaire proces

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

Lean management, inmiddels veel toegepast in Nederland, heeft een wat bredere scope. De methode combineert drie zaken: continue verbetering van de waarde die voor de klanten wordt gerealiseerd, het terugdringen van allerlei vormen van verspillingen in het primair proces, en een interactieve aanpak gericht op de inbreng van personeel.

Wie heeft er baat bij Lean management?

Het onderstaande figuur maakt inzichtelijk dat Lean management voor alle betrokkenen positief is.

De voordelen van Lean

3 Filosofieën		
Klant	Medewerker	Bedrijf
<ul style="list-style-type: none"> < Op tijd < Compleet < Laagste kosten < Topkwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> < Goede ergonomie < Rust < Zekerheid < Respect voor elkaar < Eigen inbreng < Veiligheid < Creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> < Efficiency < Kostenbewust < Waarde toevoegen < Flexibiliteit < Continu verbeteren!
<h3>Prioriteiten bij beslissingen</h3> <ol style="list-style-type: none"> 1. veiligheid en milieu 2. kwaliteit 3. leverbetrouwbaarheid 4. kosten 		



Kostenbesparing en innovatie voor de opdrachtgever

In diverse contracten is de verplichting voor de opdrachtnemer opgenomen om ieder jaar voorstellen te doen hoe op kosten bespaard kan worden. Ook komt het voor dat de opdrachtnemer de verplichting heeft om innovatievoorstellen in te dienen. Het gaat dan om beter en goedkoper werken. Bij het voldoen aan deze eis wordt uiteraard gebruik gemaakt van lean en activity-based costing.

Optimaliseren van de groepssamenstelling

Veel aanbieders van groepswork bij werkgevers, zetten bij de start van een nieuwe opdracht een team in met een lichte overcapaciteit. Dat geeft ruimte om tijdens de opstart en de eerste leerfase knelpunten op te lossen. Het is ook goed voor het leerproces in de groep. Nadat de beoogde kwaliteit- en productiviteitsafspraken zijn gehaald ontstaat een fase van optimaliseren van de groepssamenstelling. Daarbij wordt aandacht besteed aan het noodzakelijke aantal en de kwaliteit van de mensen in de groep.

Als er teveel mensen worden ingezet brengt dat extra kosten met zich mee. Als de kwaliteit van medewerkers te hoog is, wordt de beoogde loonwaarde niet gerealiseerd. Bedrijven die duidelijke normen hanteren voor de vereiste opbrengsten van teams, halen de beste resultaten bij het optimaliseren.

Schadelastbeperking voor de gemeente

Onder schadelast verstaan we het totaal bedrag dat de gemeente uitkeert aan bijstand. Naast sociaalmaatschappelijke doelen, is het verminderen van het uitkeringsbudget een belangrijk doel van arbeidsre-integratie. Het doel wordt dan samengevat in de term 'schadelastbeperking'. De Participatiewet bevordert dat ook mensen met een Wwb-uitkering en Wajong-werkregeling ingezet worden in groepswork. Zeker als het gaat om kandidaten die direct loonwaarde realiseren, is het zaak voor de aanbieder om de opbrengst daarvan in kaart te brengen. De inzet draagt direct bij aan verlaging van het uitgekeerde budget van bijstandsuitkeringen. Het is waardevol om dit resultaat zo feitelijk en concreet mogelijk zichtbaar te maken voor gemeenten.

7.2 Succesfactoren in de uitvoering

Tijdens de expert meetings is stilgestaan bij de succesfactoren voor de uitvoering van groepswork. Het gaat om de volgende thema's:

- contract en relatiebeheer;
- leiding en begeleiding;
- ontwikkelen van medewerkers;
- instrumenten en hulpmiddelen.

Contract en relatiebeheer:

Direct bij aanvang regelen in het contract:

- duidelijke omschrijving KPI's;
- (staffel)prijzen;
- vereiste voorzieningen;
- verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Maak afspraken met betrekking tot de communicatie:

	wie?	wanneer?
Operationeel	Supervisor	Dagelijks/ wekelijks
Tactisch	Unitmanager	Voortgang per kwartaal
Strategisch	Directie	Planning en control-cyclus opdrachtgever

Leg vast hoe kwaliteitsbewaking is ingericht:

- werken binnen het systeem van de opdrachtgever;
- gezamenlijke kwaliteits- en eindcontrole;
- gezamenlijk verantwoordelijk voor verbetermanagement.

Leiding en begeleiding:

- een heldere rolverdeling tussen productieleiding en begeleiding;
- het team is een afspiegeling van het werknemersbestand van de aanbieder;
- hoe ondersteuning op P-taken is georganiseerd;
- werken met een leidinggevende als vast aanspreekpunt binnen het bedrijf.

Ontwikkeling medewerkers:

- scoren op twee dimensies: vakbekwaamheid en werknemersvaardigheden;
- ontwikkelfocus bij vakbekwaam:
 - zelfstandigheid;
 - zelfredzaamheid;
 - productiviteit;
 - flexibiliteit.

Instrumenten en hulpmiddelen:

- registratie en rapportage van productie en productiviteit;
- rI&E en Arborondes;
- werkkleding van de opdrachtgever;
- werkplekaanpassing door de opdrachtnemer;
- methodes voor jobcarving;
- naslag voor werkinstructies, logboeken, huisregels;
- vormgeven van functie differentiatie en prikkelarme werkplekken.



7.4 Risico's in de uitvoering

Analyses van de bestaande processen bij verschillende SW-bedrijven hebben een aantal risico's blootgelegd. Deze risico's kunnen zowel van invloed zijn op het resultaat van het SW-bedrijf, als op het resultaat van de opdrachtgever. Deze risico's zijn een indicator voor problemen bij het werkproces. Om hier goed mee om te gaan, is een proactief beleid noodzakelijk. Voor het SW-bedrijf betekent dit dat er met regelmaat bijgehouden moet worden 'hoe het gaat', of de financiële doelen gehaald worden, of het mogelijk is om het personeelsbestand blijvend vrij te maken voor deze opdrachtgever, etc.

De risico's hangen natuurlijk met elkaar samen. Ze komen voort uit de door de werkgever gewenste flexibiliteit. Soms zorgt het optreden van deze risico's ervoor dat contractafspraken worden bijgesteld.

In deze paragraaf treft u een uitwerking van de meest voorkomende risico's.

Leegloopuren

Het aanbiedende SW-bedrijf maakt bij het overnemen van werkprocessen een inschatting van het benodigde aantal medewerkers. Op gezette tijden komt het voor dat er te weinig werk is, bijvoorbeeld door een technische storing. De medewerkers hebben weinig of geen werk omhanden en er ontstaan leegloopuren. Het risico van leegloopuren kan bij de opdrachtgever of bij het SW-bedrijf liggen.

Het leeglooprisico ligt bij de opdrachtgever indien in het contract een vast aantal uren per ingezette medewerker of groep van medewerkers is opgenomen.

Het risico ligt bij het SW-bedrijf als contractueel is vastgelegd dat betaald wordt op basis van aantallen gereed product of op basis van normuren zonder uringarantie.

Soms wordt het leeglooprisico opgevangen door de eerste 15 procent leegloop voor rekening te laten komen van de opdrachtnemer. Bij een hoger percentage komt het risico dan voor rekening van de opdrachtgever. Soms is mogelijk om medewerkers op andere plaatsen in het werkproces in te zetten. Zo vangt de opdrachtgever de leegloop intern op. Leegloop kan snel leiden tot irritaties. Het is belangrijk om hierover aan het begin van de arbeidsrelatie duidelijke afspraken te maken. Kijk na een eerste ervaringsperiode hoe groot het probleem van leegloopuren is en maak hiervoor zo nodig nieuwe afspraken.

Plotselinge verhoogde productiedruk

Het tegenovergestelde van leegloopuren zijn de plotselinge, en dus niet voorspelde, productiepieken. Het is voor de opdrachtnemer niet altijd mogelijk om hiervoor snel, en voor de gehele extra capaciteit, extra medewerkers in te zetten.

Bij dergelijke pieken wordt vaak de spelregel gehanteerd

7.3 Vormgeven van de eigen praktijk tijdens de uitvoering

Goed voorbereid van start gaan met de uitvoering, vraagt om beantwoording van de onderstaande vragen:

- hebben we de goede disciplines en voldoende professionele capaciteit beschikbaar om de opdracht goed te kunnen uitvoeren en doorontwikkelen?
- is de communicatie- en besluitvormingsstructuur bij de opdrachtgever voldoende uitgewerkt?
- zijn de succesfactoren voor een goede uitvoering voldoende geborgd? Welke maatregelen hebben we daaraan gekoppeld?
- Waar zien we mogelijkheden om een opdracht uit te bouwen en door te ontwikkelen? Welke aanpak en taakverdeling hebben we daarover afgesproken?



dat de eerste schommeling voor rekening komt van het SW-bedrijf. Deze zorgt voor extra mensen. Wordt deze schommeling te groot, dan lost de opdrachtgever het probleem zelf op, bijvoorbeeld door flexibele schillen in te zetten. In het merendeel van de gevallen blijken SW-bedrijven in staat om op korte termijn de benodigde extra handen te bieden. Wanneer het gaat om een structurele verhoging van menskracht, leidt dat tot een overleg met de opdrachtgever over een uitbreiding van het contract en personeelsbestand.

Prognose komt niet uit

Er zijn ook gevallen waarin het SW-bedrijf, gebaseerd op de planning van de opdrachtgever, meer medewerkers selecteert dan uiteindelijk noodzakelijk is. Het SW-bedrijf heeft dan kosten gemaakt om de benodigde medewerkers te selecteren, of moet medewerkers acuut vrij gaan spelen om bij de opdrachtgever te gaan werken.

Het is verstandig om in het contract op te nemen hoe hiermee omgegaan wordt. Indien de prognose regelmatig niet overeenkomt met de realiteit, is het verstandig om uit te gaan van korte planningstermijnen.

De productiviteit wordt structureel niet gehaald

Als de afgesproken productie structureel niet gehaald wordt, heeft het SW-bedrijf een fout gemaakt bij het vaststellen van de noodzakelijke capaciteiten. Dit zet de relatie met de werkgever ernstig onder druk. Het is dan zaak voor het SW-bedrijf, als volwaardige business partner, om dit probleem snel op te lossen.

Om structurele onderproductie te voorkomen, is het verstandig om in de inwerkperiode af te spreken om de productiviteit gefaseerd, over enkele weken, op te voeren. Vergelijk een dagelijkse evaluatie over de bereikte productiviteit met de te verwachte productiviteit. Dit brengt snel aan het licht of er bijvoorbeeld sprake is van een te beperkte inzet aan medewerkers, of van medewerkers met een te geringe productiviteit. Zo kunnen al in de beginperiode aanpassingen doorgevoerd worden om conflicten met de opdrachtgever te voorkomen.

Kwetsbaarheid van de sleutelfiguur

Bij een aantal overnameprocessen blijkt de aanwezigheid van een specifieke sleutelfiguur min of meer bepalend voor succes. Vaak gaat het hier om een leidinggevende van de kant van de opdrachtgevers: iemand met 'een warm hart onder de portemonnee'. Soms betreft het een sleutelfiguur vanuit het SW-bedrijf. Iemand die 'goed valt bij de opdrachtgever'. In beide gevallen zorgt deze sleutelfiguur voor een gunfactor. Dit draagt bij aan acceptatie van andere, veelal minder productieve werknemers in het werkproces.

Het komt ook voor dat de sleutelfiguur binnen het SW-bedrijf beschikt over specifiek noodzakelijke kennis van de markt, het inrichten van werkprocessen en het organiseren en leiden van werkprocessen bij reguliere werkgevers; kennis en vaardigheden rondom bedrijfsprocessen, service, financiële aspecten, feedbackgerichtheid en flexibiliteit. Het vertrek van een sleutelfiguur uit de organisatie of uit de samenwerking is een kritisch moment. Het kan de relatie onder druk zetten.

Het is belangrijk om niet afhankelijk te worden van sleutelfiguren, zowel die van de werkgever als die van het SW-bedrijf.

De relatie en opdracht wordt beëindigd

Er zijn verschillende redenen waarom een overeenkomst met een opdrachtgever wordt beëindigd. Dit kan te maken hebben met de marktomgeving van de werkgever, veranderingen in het productieproces, automatisering, concurrentie of simpelweg een beëindiging of faillissement van het bedrijf.

Voor het SW-bedrijf betekent dit dat een groep medewerkers van de een op de andere dag terugkomt. Dit kan leiden tot een aanzienlijke schadepost voor het SW-bedrijf. Vanuit dat perspectief is het verstandig om in het contract met de opdrachtgever afspraken te maken over de beëindiging en welke tijdslijn daarbij gevolgd wordt.



8. Checklist

De meest relevante aandachtspunten in dit werkboek zijn in onderstaande checklist compact en overzichtelijk weergegeven.

Het SW-bedrijf kan de punten van de checklist in een intern overleg, waarin de belangrijkste stakeholders voor

deze nieuwe werkwijze aanwezig zijn, bespreken.

Vervolgens kan gezamenlijk vastgesteld worden in hoeverre er aandacht is voor de verschillende onderdelen van het overnemen van werkprocessen. Ook kan men kijken of er wellicht activiteiten zijn die 'om meer aandacht vragen' en wat dan 'bijzonder' is waardoor de aandacht ervoor nodig is.

<i>Beleidskeuze</i>	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Is er intern beleid ontwikkeld voor het overnemen van werkprocessen en is dit beleid vertaald in operationele activiteiten?		
Zijn er voldoende geld en middelen vrij gemaakt om het overnemen van werkprocessen te ontwikkelen?		
Is de noodzakelijke expertise voor dit proces binnen het SW-bedrijf aanwezig en kan deze ingezet worden om een dergelijk project te trekken?		
Is er inzicht in bedrijven die in aanmerking komen voor het overnemen van werkprocessen?		
Is er inzicht in het eigen werknemersbestand om te bepalen welk soort werkprocessen overgenomen kunnen worden?		
Is er een interne aanpak gericht op de eigen medewerkers (leidinggevend, werkleiders, SW-medewerkers) om een meer extern beleid te realiseren?		
Overig specifiek, namelijk:		



<i>Marketing en acquisitie</i>	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Is er inzicht in de eigen motivatie om werkprocessen over te nemen?		
Heeft het SW-bedrijf inzicht in welke potentiële opdrachtgevers het meest kansrijk zijn en welke werkprocessen zich het beste lenen om overgenomen te worden?		
Is er inzicht in de motivatie van de opdrachtgever om werkprocessen over te laten nemen door een SW-organisatie?		
Zijn de risico's van het overnemen van werkprocessen bij een opdrachtgever voor het SW-bedrijf geïnventariseerd?		
Is er beleid ontwikkeld om deze risico's te beheersen?		
Zijn de risico's voor de opdrachtgever geïnventariseerd?		
Op welke wijze gaat het SW-bedrijf om met de risico's voor de opdrachtgever?		
Zijn de risico's van het overnemen van werkprocessen besproken tussen de opdrachtgever en het SW-bedrijf?		
Zijn er maatregelen genomen om deze risico's te evalueren en te beheersen?		
Heeft het SW-bedrijf inzicht in het eigen personeelsbestand om te kunnen beoordelen of het haalbaar is om passend personeel in te zetten bij het overnemen van werkprocessen?		
Is de organisatorische kant geregeld? Denk daarbij aan: <ul style="list-style-type: none"> • de werving van de eigen SW-medewerkers; • het afrekenmodel; • afspraken over verantwoordelijkheden; • het te volgen tijdsplan; • de inrichting van de werkplek. 		
Is de kostenkant geregeld? Denk daarbij aan: <ul style="list-style-type: none"> • logistieke kosten; • vervoerskosten; • kosten inrichting werkprocessen; • kosten van personele inzet; • kosten van leiding en begeleiding. 		
Is er een echte vertrouwensrelatie met de opdrachtgever en kunnen alle belangrijke punten open besproken worden?		
Is de inzet aanwezig om een langdurige samenwerking aan te gaan?		
Overig specifiek, namelijk:		



Vorbereidingsfase

<i>Ontwikkelen en behouden van vertrouwen</i>	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Is er een echte vertrouwensrelatie met de opdrachtgever en kunnen alle belangrijke punten open besproken worden?		
Is de inzet aanwezig om een langdurige samenwerking aan te gaan?		
Is er een analyse gemaakt van het bestaande proces in handelingen en taken?		
Is er een herontwerp van het werkproces gemaakt gebaseerd op de mogelijkheden van de te plaatsen SW-medewerkers?		
Zijn de nieuwe aangepaste werkpakketten voor de SW-medewerkers beschreven?		
Zijn er afspraken gemaakt over de kwaliteitsbeoordeling en over het zo nodig doorvoeren van verbeteringen in het werkproces gericht op het vergroten van de kwaliteit?		
Is er een procedure ontwikkeld voor de eindcontrole van producten?		
Is er een gefaseerde opbouw van de productiviteit afgesproken?		
Overig specifiek, namelijk:		
<i>Werkprocessen en Infrastructuur</i>	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Zijn er profielen van de vereiste competenties en vaardigheden van de benodigde medewerkers op alle niveaus?		
Is er een interne procedure om de benodigde medewerkers te selecteren?		
Zijn procedures vastgesteld over de wijze van vervoer en vervoerskosten, afhankelijk van de bereikbaarheid van de opdrachtgever?		
Zijn er afspraken over kennismaking en inwerken?		
Is er een trainings- of scholingsprogramma?		
Zijn er afspraken gemaakt over het inpassen van de werknemers bij de opdrachtgever? Denk aan werktijden, werkkleding, personeelsuitjes.		
Is er duidelijkheid over de leidinggevend en hun rol?		
Zijn er afspraken gemaakt over zaken zoals <ul style="list-style-type: none"> • werkplanning; • kwaliteitszorg; • bijsturen van medewerkers; • doorvoeren van veranderingen in werkwijzen? 		
Overig specifiek, namelijk:		



Sociale ontwikkeling	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Is er voorlichting en communicatie naar de reguliere werknemers van de opdrachtgever?		
Overig specifiek, namelijk:		
<i>De uitvoering en onderhoudsfase</i>	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Zijn er afspraken gemaakt over het optimaliseren van de werkwijze en de samenwerking met de opdrachtgever?		
Is er een vorm van frequent overleg met de opdrachtgever?		
Zijn de wederzijdse knelpunten open en bespreekbaar?		
Zijn er afspraken over hoe om te gaan met veranderingen in de productie?		
Zijn er intern binnen het SW-bedrijf afspraken over hoe om te gaan met veranderingen in de inzet van de medewerkers bij de opdrachtgever?		
Zijn er afspraken over de beëindiging?		
Overig specifiek, namelijk:		
<i>Risico's</i>	<i>Gecheckt ja / goed of kan beter</i>	<i>Nog aandacht te besteden aan:</i>
Zijn de verschillende risico's geïnventariseerd?		
Zijn er intern en met de opdrachtgever afspraken gemaakt over hoe met die risico's wordt omgegaan?		
Overig specifiek, namelijk:		



9. Cases

Hieronder vindt u drie casebeschrijvingen. Er is voor gekozen om deze uitgebreid in het werkboek op te nemen. Tijdens de trainingen “*Training groepswork op locatie: werkprocessen, groepsdetachering en meer...*” diende deze cases als oefenstof.

9.1 Casus DAF PACCAR Parts – Ergon (2014)

De ontwikkeling van de casus Ergon – DAF PACCAR Parts

a. De eerste contacten

Gewoon de markt op gaan, werkgevers bezoeken, zien of ze ondersteuning kunnen gebruiken bij hun proces- of personeelsprobleem en praten over een alternatief voor de huidige uitvoeringspraktijk voor hogere efficiency. De relatie met PACCAR Parts begint zoals bij hen vrijwel iedere relatie begint.

In de recessietijd blijken de medewerkers van Ergon gewild. Bijvoorbeeld voor het uitvoeren van de ondersteunende werkzaamheden voor de dure vakkrachten binnen bedrijven. Zo krijgt Ergon de gelegenheid om verpakkingstaken van PACCAR uit te voeren. Een ander deel van de verpakkingstaken wordt door gevangenen en deels ook door eigen DAF-PACCAR mensen en uitzendkrachten uitgevoerd. Het deel voor Ergon stijgt in de loop van de tijd, mede vanwege de toegenomen vraag naar onderdelen. In het begin werken er dertig medewerkers van Ergon. Vrij snel groeit dit door naar zestig medewerkers

DAF-PACCAR berekent op zeker moment dat het logistieke proces van het verpakkinggebeuren naar de gevangenen niet efficiënt is. Het brengt veel werk met zich mee: het inpakken en vervoeren naar de gevangenen, de doorlooptijden waarmee rekening moet worden gehouden en vervolgens het retourtransport. Dit kost tijd, geld en vraagt om hoge voorraadvolumes. Het is niet efficiënt en de lage loonkosten van de gevangenen wegen niet op tegen de logistieke kosten. Het idee wordt geopperd om het gehele proces in eigen huis te organiseren.

DAF-PACCAR zet een tender uit. Drie partijen, waaronder Ergon, krijgen de kans om een voorstel in te dienen. De complexiteit van het verpakkingproces en een noodzakelijk flexibeliteit (70.000 verschillende artikelen), zorgt voor een keuze om alleen SW-bedrijven uit te nodigen voor de tender. DAF-PACCAR kan op dat moment nog geen heldere definiëring geven van de verpakkingactiviteiten.

Ergon werkt op dat moment al enige jaren voor DAF-PACCAR, vooral verpakkingen waar een deadline op staat. Veel geschikte verpakkingactiviteiten gaan naar de gevangenen, ook werk dat uitermate geschikt is voor SW-medewerkers. Ergon beschrijft in het voorstel aan DAF-PACCAR hoe ze de gehele productie over kunnen nemen, in huis bij de opdrachtgever.

Ergon blijkt de meest gunstige partij voor DAF-PACCAR. Het gehele werkproces komt in handen van ongeveer driehonderd medewerkers van Ergon. De afrondende onderhandelingen tussen Ergon en DAF-PACCAR vinden plaats tussen de bedrijfsleiding van beide bedrijven. Er is hier geen afdeling HRM bij betrokken, want het personeel komt niet in dienst van DAF PACCAR. Ergon detacheert 300 medewerkers, inclusief Ergon-werkleiding.

b. De voorbereidingsfase

Binnen Ergon

Ergon heeft als stelregel dat ze voor een contractdetachering uitgaan van een ‘gemiddelde populatie’: een brede afspiegeling van de medewerkers binnen Ergon. Eerst kijkt Ergon of het proces van DAF-PACCAR past bij de ‘gemiddelde populatie’. Dat blijkt het geval en er wordt er een analyse gemaakt van de te verrichten handelingen. Deze worden gekoppeld aan werknemersprofielen en de selectie vindt plaats.

Ergon hanteert een ontwikkelmatrix met zeven kernaspecten waarop medewerkers worden gewaardeerd. De zeven aspecten samen geven een indicatie van het functioneringsniveau. Voor de ploeg bij DAF-PACCAR worden medewerkers van alle niveaus geselecteerd: passend bij het werk van verschillende niveaus.

c. De uitvoeringsfase

De technische ontwikkeling

Aanvankelijk bevinden alle verpakkingwerkzaamheden zich in één gebouw. De breakout-lines, de rollerbaanconstructies, de tafels: alles staat dicht op elkaar. Veiligheid is een issue dat veel aandacht krijgt. Naarmate de verpakkingwerkzaamheden toenemen, stijgt de behoefte aan een grotere ruimte. Er wordt een tweede gebouw bij gehuurd.



Vanaf het begin werken Ergon en DAF-PACCAR samen aan de verbeteringen van de werkprocessen. Met de kennis over de doelgroep en het vakmanschap van de Ergon-werkleider, gecombineerd met de bedrijfsmatige kennis van technici van DAF-PACCAR, komt een geheel andere werkprocesindeling tot stand. Vier werkprocessen worden geïdentificeerd: 1. simpele lichte verpakkingswerkzaamheden waarbij de werknemers kunnen zitten, 2. complexere lichte verpakkingswerkzaamheden waarbij medewerkers zitten en lopen, 3. eenvoudige zwaardere verpakkingswerkzaamheden en 4. complexe zware verpakkingswerkzaamheden. Deze vier werkprocessen worden in verschillende delen van de gebouwen ingericht. Door de heldere verdeling en de rust die door de verdeling ontstaat stijgt de veiligheid enorm.

De verandering heeft enige jaren geduurd, het koste tijd om budget te krijgen voor de noodzakelijke investering. Daardoor was er ruim de tijd om de optimale opstelling te realiseren. Bij de uiteindelijke inrichting is er sprake van een win-winsituatie: de werkprocessen zijn optimaal en de medewerkers van Ergon kunnen in de nieuwe setting optimaal functioneren. Volgens DAF-PACCAR is er sprake van 10 tot 15 procent meerkosten. Op het geheel aan kosten wordt dit als 'verwaarloosbaar' beschouwd.

De organisatorische ontwikkeling

De inzet van een (werk-)productieleider is van belang voor de organisatorische ontwikkeling. Deze moet inzicht hebben in de processen en weten hoe deze aan te passen aan de Ergon medewerkers. Tegelijkertijd dient de productieleider voldoende alert te zijn op de dingen die spelen binnen DAF-PACCAR hij moet snel kunnen schakelen en flexibel zijn. Ergon beschikt over meerdere productieleiders die deze vaardigheden bezitten.

Bij de invoering van de nieuwe werkwijze verloopt het inpakproces nog niet gestroomlijnd. De medewerkers stellen veel vragen over 'wat waar in te doen' en DAF-PACCAR krijgt dozen terug omdat de verpakkingen niet kloppen.

Normtijden en normuren

In het begin zijn er normtijden vastgesteld: er is getest hoe lang een bepaalde activiteit duurt als een reguliere werknemer deze uitvoert. Dat is de basis voor de normtijd. Afhankelijk van de hoeveelheid te verpakken materialen, wordt de bewerkingstijd vastgesteld: de normuren. Dat zijn de uren die Ergon betaald krijgt voor het verpakken van de gestelde hoeveelheden. Van Ergon wordt verwacht dat zij hierbij een 'just in time score' halen van 97 procent. Er geldt een kwaliteitseis van minimaal 93 procent: dus 93 procent van al de verpakte materialen moet op de juiste wijze zijn verpakt.

DAF-PACCAR heeft een voorkeur om alle activiteiten vast te leggen in normuren, maar dat is op dit moment nog niet volledig het geval. Meervoudige handelingen, zijn nog niet genormeerd, dit is ingewikkeld. Daarom wordt er uitgegaan van uurtarieven. Deze zijn vastgesteld op basis van vertrouwen en ervaringsgegevens dat er een x-aantal activiteiten kunnen plaatsvinden in een uur en daarvan is het gemiddelde genomen. De overweging van DAF-PACCAR is dat het beter is om elkaar hierin te vertrouwen dan lange discussies te voeren over aantallen en normen. Het streven is wel om ook deze handelingen te gaan normeren.

Normuren en spanning

Het werken met normuren is bij DAF-PACCAR standaard voor elke werknemer. In het geval van het partnerschap met Ergon is het een voordeel omdat het 'werkgedrag' van de Ergon medewerkers niet altijd overeenkomt met de productiviteit die DAF PACCAR van eigen medewerkers verwacht: het gaat minder snel en minder efficiënt. Daarbij is het aantal medewerkers dat DAF PACCAR zelf in zou zetten veel kleiner: 260 mensen van Ergon versus 150 mensen van DAF-PACCAR. Het werken met normuren haalt de spanning hierover weg. Het maakt de opdrachtgever niet uit met hoeveel mensen Ergon de opdracht uitvoert.

Bij Ergon ligt ook een spanning. Deze zit in het vertalen van de door DAF PACCAR vastgestelde normtijden en de normtijden die door de Ergon medewerkers gehaald kunnen worden. Hoe beter deze op elkaar aansluiten, hoe hoger het rendement van de Ergon medewerker is. Tegelijkertijd dient de productieleider de plaatsingsdoelen van Ergon te bewaken, zodat de brede afspiegeling van de Ergon populatie zichtbaar blijft binnen DAF PACCAR. Daarbij moet rekening gehouden worden met een mogelijke groei in snelheid vanwege de routinematigheid van de handelingen. Het optimaliseren van de werkprocessen binnen de marges van wat kan en mogelijk is.

Kostenverdeling

Bij aanpassing van de werkprocessen zijn alle kosten gerelateerd aan de beperking van de medewerker voor rekening van Ergon. Denk bijvoorbeeld aan aparte stoelen en tafels. Alles wat te maken heeft met het werkproces, zoals gereedschappen en de werkkleding, betaalt de opdrachtgever. Kosten van werkschoenen worden, vanwege de aanpassingen die vaak nodig zijn, door Ergon gedragen

Een aantal investeringen die eigenlijk voor rekening van DAF PACCAR zijn, heeft Ergon voorgefinancierd. Het gaat hier om investeringen waardoor de Ergon medewerkers beter kunnen werken. Ergon laat hiermee zien dat het



vertrouwen heeft in de samenwerking. Dit bedrag door DAF-PACCAR terugbetaald via een toeslag op de gefactuurde normuren.

Controle en overleg

De controle over de processen ligt in handen van Ergon, onder verantwoordelijkheid en met een eindcontrole van DAF PACCAR. Bij de controle wordt het proceskwaliteitsstelsel van DAF PACCAR gehanteerd. De controle vanuit ISO op de processen ligt daarmee bij de opdrachtgever en niet bij Ergon.

Twee keer per week vindt overleg plaats tussen bedrijfsleiding van DAF PACCAR en de unitmanager van Ergon. Hier worden de dagelijkse gang van zaken en de naleving van de huisregels besproken. Eens in de drie maanden is er directie-managementoverleg waar de structurele zaken, zoals het niet halen van vastgestelde normen, wordt besproken.

Jaarlijks is er een directie-management overleg waarbij Inkoop ook aanwezig is, om de prognose voor het volgende jaar te bespreken, de normen nog eens goed door te lopen en de gemaakte afspraken te evalueren. Zo wordt het partnerschap over en weer geborgd.

Soms zijn er discussies zijn over de normtijden. Dit speelt met name bij de samengestelde verpakkingen. Een voorbeeld: *er moet een doosje worden gepakt waarin iets moet worden verpakt. DAF PACCAR telt het oppakken van het doosje niet mee, terwijl wel seconden kost. Het gaat over verschillen tussen 27 of 29 seconden per handeling. Op jaarbasis betreft dit een onderbetaling van enige duizenden euro's. Voor het partnerschap is het belangrijk dit probleem vanuit twee kanten serieus op te pakken.*

Zaken die over arbeidsomstandigheden gaan, zijn onderling verdeeld tussen Ergon en de opdrachtgever. Wanneer het over logistiek gaat, ligt de verantwoordelijkheid bij Ergon. Als het over machines, middelen, transport en gebouwen gaat ligt deze bij DAF-PACCAR. De totale supervisie ligt bij de opdrachtgever.

Werktijden

Medewerkers van Ergon werken gemiddeld 36 uur per week bij DAF PACCAR. Ergon heeft de adv-dagen afgeschaft zodat er geen rekening meer gehouden hoeft te worden met roostervrije uren. Medewerkers hebben om de week een hele dag vrij. De productie leider heeft het recht om met medewerkers af te spreken die vrije dag in te leveren en later op te pakken, mocht dat nodig zijn voor de productie. In de vakantiespreiding volgt Ergon die van DAF PACCAR. Als de opdrachtgever sluit, volgt Ergon dat

en als de opdrachtgever besluit om tussen kerst en de jaarwisseling open te zijn, geldt dit ook voor Ergon.

De sociale ontwikkeling

De Ergon medewerkers bij DAF-PACCAR vertegenwoordigen een reële dwarsdoorsnede van de Ergon-populatie. Ergon is van mening dat dit ook het beste is voor de medewerkers zelf. Als alleen de 'bovenkant' van medewerkers wordt ingezet blijven de zwakkeren altijd intern. Door mee naar buiten te gaan, ontwikkelen ze zich en wordt de groep die aangewezen is op intern werk uiteindelijk kleiner.

Aanvankelijk werken de medewerkers van Ergon samen in een gebouw met distributie medewerkers van DAF-PACCAR. De DAF-PACCAR medewerkers zijn verantwoordelijk voor het magazijn en Ergon medewerkers voor de inpakwerkzaamheden. Die verschillende verantwoordelijkheden veroorzaken bij een aantal Ergon medewerkers onrust. Door het werk anders in te delen en de magazijnfunctie apart te organiseren van de verpakkingsactiviteiten is deze onrust weg. Het leidt er zelfs toe dat ook medewerkers met fysieke beperkingen mee kunnen draaien in het verpakkingsproces.

Bij contractdetachering gaat het niet om vakbekwaamheid. Goed werknemersgedrag, zoals zelfstandigheid en zelfredzaamheid, zijn bepalende factoren.

De Ergon medewerkers dragen met trots de werkkleding van DAF PACCAR. Wel is het wennen aan de huisregels van de opdrachtgever. De werkkleding mag bijvoorbeeld niet het gebouw uit. Er mag alleen in de pauze gerookt en naar het toilet gegaan worden en orde en netheid is de maat. Aanvankelijk is dit voor Ergon medewerkers flink wennen. Ook de DAF-PACCAR leiding is onrustig van rondlopende mensen en rommel of spullen die niet op de juiste plek worden gezet. De maat van de opdrachtgever is echter bepalend en het is aan de productie leider om de Ergon medewerkers te trainen op toepassing van de huisregels. Er gaat soms enige tijd overheen voordat de Ergon medewerkers hieraan gewend zijn.

d. De samenwerking

Binnen de samenwerking zijn de rollen duidelijk verdeeld: DAF PACCAR is de opdrachtgever en Ergon de leverancier. Uitgaande van die bedrijfsrelatie werken beide partijen samen in het bewaken van de economische waarde en het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Vertrouwen is hierbij essentieel: vertrouwen in het vakmanschap en vertrouwen in het nakomen van afspraken. Voor DAF PACCAR betekent dit onder meer dat zij altijd gericht zijn op het optimaliseren van de bedrijfsprocessen, een eis die DAF PACCAR aan al haar vestigingen stelt. De productie leiders van Ergon worden daarbij betrokken. Ook Ergon



heeft de opdracht om jaarlijks met een besparingsvoorstel van 2 procent te komen. Het vraagt veel van de productie-leiders om voortdurende te denken vanuit de optimalisatie van de werkprocessen. En in te schatten wat dat betekent voor de Ergon medewerkers. Ook hierbij is de opdrachtgever de maatgevend, deze hoeft zich niet te verantwoorden voor de keuzes. Maar staat wel open voor suggesties die een win-winsituatie opleveren. In de praktijk botst dit wel eens, maar uiteindelijk wordt samen een oplossing gevonden.

DAF PACCAR groeit. Het blijft voor de samenwerking dan ook voortdurend van belang om na te denken over hoe er in de groei meegegaan kan worden. Betekent dit meer lijnen en meer personeel, andere werktijden, anders inrichten van de werkprocessen? Ook hierover wisselen de opdrachtgever en de leverancier met elkaar van gedachten: Hoe kan de samenwerking meegroeien terwijl de business case bewaakt wordt voor zowel DAF PACCAR als Ergon?

e. Het verdienmodel

De contractdetachering bij DAF-PACCAR is financieel gunstig voor Ergon. Ergon heeft zichzelf als doel gesteld om een productiviteitsverhoging te halen van 10 procent en daarbij nog steeds vast te houden aan de afspiegeling van de populatie. Ergon gebruikt DAF-PACCAR als referentiebedrijf voor nieuwe klanten gebruikt. De professionele uitstraling van de werkomgeving blijkt voor veel potentiële opdrachtgevers aantrekkelijk. En ook de werkvreugde van de Ergon medewerkers valt in positieve zin op. Opdrachtgevers zijn voor beide aspecten gevoelig en de kans op

nieuwe opdrachten voor Ergon stijgt daarmee. Een ander voordeel is het langjarige contract, waardoor duurzame inzet van Ergon medewerkers mogelijk is.

Het contract van DAF PACCAR met Ergon bevat, uitgaande van de huidige afspraken over normtijden, een positieve business case voor de opdrachtgever. Dat wil niet zeggen daarmee voor DAF-PACCAR de samenwerkingsrelatie met Ergon voor onbepaalde tijd geldt. Tegen de tijd dat het contract afloopt, zal de afdeling inkoop van DAF-PACCAR zich opnieuw gaan bezinnen over de toekomst. Ergon zal dan opnieuw moeten aantonen dat zij een concurrerende positie kan aanbieden. Vooral nog is er van beide kanten tevredenheid over de werkwijze.

f. Lessons learned

De opdrachtgever bepaalt de opdracht en het SW-bedrijf stelt het probleem van de klant centraal. Dat is de sleutel voor succes. Ook de arbeidsverhoudingen van de opdrachtgever zijn leidend om de kans op duurzame contractdetacheringen te vergroten. Het in dienst nemen van nieuw personeel is veelal geen optie voor de opdrachtgever. Het is slimmer op in te zetten op duurzame contractdetacheringen. Ook is het raadzaam om te starten met een passend uurtarief, kennis te vergaren over het productieproces, ervaring op te doen met de werkwijzen en vervolgens een deugdelijke matrix van normuren en stuksprijzen op te stellen. Het profiel van de productie-leider tenslotte, is mede bepalend voor succes en het blijven zoeken naar de juiste balans van het partnerschap.



9.2 Casus Senzora - Sallcon (2014)

De ontwikkeling van de casus Senzora – Sallcon

a. De eerste fase

Senzora is al langere tijd opdrachtgever van Sallcon. Medewerkers van Sallcon vulden tot 2007 verpakkingen af met wasmiddelen die door Senzora zijn samengesteld. De verpakkingsmaterialen en het wasmiddel werden hiervoor in bulk naar Sallcon gebracht. De verpakte wasmiddelen gingen vervolgens weer terug naar de fabriek van Senzora.

Sallcon tracht al sinds 2005 zoveel mogelijk werkplekken te realiseren op locatie bij reguliere werkgevers. Vanuit dit streven is ook overleg gevoerd met de directie van Senzora over de mogelijkheden om de werkzaamheden die tot dan toe bij Sallcon uitgevoerd werden, in de fabriek van Senzora te gaan uitvoeren. Beide partijen hadden belangstelling om deze route te onderzoeken. Uiteindelijk leidde dit tot de situatie die in deze case wordt beschreven.

De business case voor 2007

Senzora betaalde Sallcon op stuksbasis. Deze vergoeding werd binnen Sallcon uitgesplitst om tot een gemiddelde uurprijs per SW-medewerker uit te komen. Met de vergoeding moest Sallcon ook alle transportkosten van en naar de fabriek van Senzora betalen. Alleen de logistieke bewegingen binnen de fabriek kwamen voor rekening van het bedrijf zelf. Binnen Sallcon werkten tot 2007 vier mensen aan de verpakkingsopdracht. Daarnaast werden Sallcon medewerkers ingezet op het intern en extern transport van het product van Senzora.

b. De voorbereidingsfase

Zodra duidelijk was dat ook Senzora interesse had om de werkzaamheden van Sallcon binnen de eigen fabriek te laten uitvoeren, zijn beide partijen de business case in kaart gaan brengen. Op basis daarvan is besloten om alles door te zetten. De onderliggende informatie uit de business case van 2007 is niet meer beschikbaar. De voordelen van de verplaatsing van de werkzaamheden zijn nog wel in beeld.

Voordelen van de verplaatsing voor Sallcon:

- De doelstelling van meer mensen op een reguliere werkplek wordt gediend;
- De kosten van intern en extern transport vervallen voor Sallcon;
- Er is minder productieruimte nodig binnen het pand van Sallcon;
- Er is minder productieleiding van Sallcon bij nodig.

De voordelen voor Senzora leken op het eerste gezicht beperkt. Bij doorrekening bleek echter dat de kosten die Senzora maakte voor alle voorbereiding en interne

logistiek voor productie bij Sallcon toch aanzienlijk waren. Het bleek om 10 tot 15 procent van de totale opdracht te gaan. Wanneer al het werk binnen de fabriek van Senzora plaats zou vinden, zouden deze kosten per direct komen te vervallen.

De voordelen zijn dus voor beide partijen duidelijk. Daarom wordt besloten de productie daadwerkelijk te verplaatsen. Er wordt gestart met een aparte afvullijn die geheel en uitsluitend door Sallcon medewerkers wordt ingevuld. Ze hebben allen een SW-dienstverband. Kort na de overplaatsing van de werkzaamheden groeit het team door tot zes medewerkers.

Senzora heeft positieve ervaringen met de verpakking van wasmiddelen en plaatst daarom later ook een team van medewerkers bij een ander bedrijfs onderdeel. Vanaf 2008 werken er drie medewerkers van Sallcon op de plek waar snoep wordt verpakt. Deze activiteiten worden verder niet meegenomen in deze casus.

Op het moment dat deze casus wordt beschreven, maart 2014, zijn er vijf medewerkers actief op de verpakkingslijn van wasmiddelen. Eén van hen werkt als vliegende keep op de verschillende afvullijnen die er zijn binnen Senzora. De andere vier werken vast als team op één afvullijn. Daarnaast werken drie medewerkers op een andere locatie bij de verpakking van snoep.

Het verdienmodel van Sallcon bij Senzora

Eerder in de casus is al benoemd dat Senzora 10 tot 15 procent bespaard op de totale opdracht aan Sallcon wanneer de werkzaamheden in de eigen fabriek plaatsvinden. Daarnaast is er sprake van aanzienlijk meer flexibiliteit bij de inzet van de medewerkers nu ze binnen de fabriek van Senzora werken. Dit voordeel is niet meegenomen in die 10 tot 15 procent.

Bij de overplaatsing naar Senzora wijzigt de grondslag van de vergoeding van Sallcon medewerkers. De vergoeding op stuksprijs wordt vervangen door een vast uurloon. Dit heeft nadrukkelijk de voorkeur van Sallcon. Zo ligt er bij de inlener ook een prikkel om de medewerkers zo productief mogelijk in te zetten. Er is geen sprake van een omzetgarantie van de zijde van Senzora. In de praktijk spant de productieleiding van Senzora zich optimaal in om de medewerkers van Sallcon volledig te benutten.

De hoogte van het uurloon is in 2007 bepaald aan de hand van een vergelijking van de vergoeding van Senzora aan Sallcon voor de verplaatsing en na de verplaatsing. In 2007 is ook afgesproken dat het uurloon jaarlijks geïndexeerd wordt. De kosten van Sallcon, die voortvloeien uit



de inzet van een werkleider, zijn niet verwerkt in het tarief. Deze kosten vallen binnen de overheadkosten van Sallcon.

Hoe heeft de opdracht bij Sensora zich ontwikkeld?

Deze vraag kan langs drie lijnen worden beantwoord. De drie lijnen zijn: technisch, organisatorisch en sociaal. Alle drie worden hieronder kort uitgewerkt.

De technische ontwikkeling

Bij de overgang van Sallcon naar Sensora is er voor gekozen om de productielijn één op één over te zetten naar Sensora. De vereiste technische aanpassingen waren op dat moment nihil. Het team van Sallcon werkte in een aparte hoek van het bedrijf. Die hoek bleek al snel te klein en te omslachtig. Kort na de start in 2007 is, mede door de groei van het productievolume en de noodzaak van automatisering van processen, besloten om het Sallcon team aan één specifieke productielijn in de werkhal te laten werken. In de directe omgeving van de andere teams. In die periode groeide het team ook van vier naar zes medewerkers. De combinatie van automatisering en een toename van het volume zorgde ervoor dat de hoeveelheid werk voor het Sallcon team op peil bleef.

De organisatorische ontwikkeling

Sallcon zet altijd een eigen werkleider in voor het opbouwen van werkprojecten bij een werkgever. Deze begeleidt het proces en werkt intensief samen met medewerkers van het bedrijf. Zo ook bij Sensora. De groei van het productievolume bij Sensora maakte automatisering noodzakelijk. Bij het doorvoeren van die automatisering, verdween de aparte werkhoek van Sallcon.

Vanaf dat moment gaat de ontwikkeling snel. Het Sallcon team komt aan een reguliere afvullijn te werken. Al werkende doen de Sallcon medewerkers steeds meer vaardigheden op. Eerst werken ze aan en rond de eigen productielijn en nu, zeven jaar na de start, rouleert een deel van de mensen over diverse afvullijnen. Sommige medewerkers stellen zelfstandig afvullijnen om. Anderen bedienen interne transportmiddelen. De meewerkend voorvrouw houdt op de computer de detailplanning bij en rapporteert de gegevens over de productie digitaal.

Het merendeel van de medewerkers heeft een breder takenpakket, heeft meer zelfvertrouwen en is op diverse werkplekken in het proces van Sensora inzetbaar. Ook de voorvrouw is sterk gegroeid in haar vaardigheden. Onder andere op het terrein van leiding en communicatie. De productieleiding spreekt haar consequent aan als voorvrouw. In die rol wordt zij nu ook door de medewerkers in dienst van Sensora geaccepteerd.

De werkleider van Sallcon stelt: "We groeien met het volume van Sensora mee. De laatste jaren is het volume redelijk stabiel. Dan blijft de omvang van ons team ook gelijk. Ontstaat er vraag naar mensen, dan kunnen we die zo invullen. Ook wanneer er reguliere vacatures ontstaan."

Taakverdeling tussen Sensora en Sallcon

De overall productieplanning voor de fabriek wordt gemaakt door de productieleider van Sensora. In het team van Sallcon heeft één van de medewerkers de rol van voorvrouw. Zij is het vaste aanspreekpunt van de productieleider. Op basis van de overall planning zorgt de voorvrouw ervoor dat medewerkers ingezet worden. Ze doet de detailplanning en een deel van de productieregistratie.

Sallcon zorgt ervoor dat er altijd voldoende medewerkers beschikbaar zijn. De medewerkers zijn allemaal 36 uur per week werkzaam voor Sensora. Bij ziekte, vakantie of andere redenen voor afwezigheid levert Sallcon aanvulling op het team. Sallcon heeft een groep van SW-medewerkers die regelmatig wordt ingezet als aanvulling of vervanging bij afwezigheid. Alle zaken die met personeel en of begeleiding te maken hebben, worden door Sallcon afgehandeld: eenvoudige zaken door de voorvrouw en andere zaken door de werkleider die vanuit Sallcon aan Sensora is gekoppeld. In de uitvoering neemt Sallcon één hele productielijn over, inclusief de kwaliteitscontrole op het geleverde werk. De kwaliteitsdienst van Sensora voert periodiek steekproeven uit om de kwaliteit te controleren. Daar draait de lijn van Sallcon gewoon in mee. Ook worden er Arbo risico inventarisaties uitgevoerd op de werkplek. In overleg met Sensora worden werkplekaanpassingen uitgevoerd. De kosten die hiermee gepaard gaan worden in overleg verdeeld. Maatregelen om risico's uit te sluiten of te beperken zijn voor rekening van Sensora.

Sensora is verantwoordelijk voor de overall productieplanning en voor het productief maken van de medewerkers van Sallcon. Hoewel Sensora hiertoe contractueel niet verplicht is, zet zij zich in om de medewerkers van Sallcon volledig aan het werk te houden. Is er even geen werk aan de afvullijn, dan worden andere werkzaamheden opgepakt. De afspraak is dat Sallcon in deze situatie 50 procent van het overeengekomen uurloon ontvangt. Sensora levert voor alle medewerkers bedrijfskleding. Daarnaast worden de medewerkers bij alle personeelsaangelegenheden van Sensora betrokken.

Binnen Sensora houdt de afdeling inkoop zich bezig met de contracten, waaronder het contract met Sallcon. Aan het begin van de samenwerking is met name aandacht besteed aan de hoogte van het uurloon en de wijze waarop aanpassingen in dit uurloon tot stand komen. Er zijn in

het contract geen afspraken gemaakt over minimum en maximum aantal uren per tijdsperiode. Sallcon factureert per maand de werkelijk gemaakte uren aan Sensora.

Alle overige onderwerpen lopen via de productieleiding van Sensora. Hier wordt beslist over de inzet van eigen personeel, dat van Sallcon en eventuele uitzendkrachten. De directie van Sensora toetst de productievolumes aan gemaakte personeelskosten. Binnen de afgesproken bandbreedte kan de productiemanager hierover zelf beslissen.

De sociale ontwikkeling

Voor de medewerkers van Sallcon was de stap naar buiten, naar werken bij Sensora, een grote verandering. Er werd voor gekozen dat de beoogde voorvrouw zelf kon bepalen met wie zij naar Sensora wilde. Zij bepaalde welke collega's uitgenodigd werden voor selectiegesprekken. Dat heeft goed gewerkt. Er was geen dwang en daardoor gingen er ook geen hakken in het zand.

In overleg met Sensora is ervoor gekozen om de Sallcon medewerkers eerst in een aparte werkruimte te plaatsen. Zo ontstond een periode voor gewenning. Toen door de automatisering iedereen in dezelfde ruimte kwam te werken, was het mengen geen probleem meer. Het werd tijdens interviews duidelijk dat de vaste medewerkers van Sensora niet zo veel verschillen van de Sallcon medewerkers.

De directie van Sensora is inmiddels erg trots op het team van Sallcon. De praktijk heeft uitgewezen dat de medewerkers gemotiveerd en gedreven zijn om hun werk goed te doen. Ze zijn accuraat en beschikken inmiddels over veel praktische kennis van verpakkingsmaterialen en verschillende typen wasmiddel. De Sallcon medewerkers geven het vaak als eerste aan wanneer er een foute combinatie van waspoeder en verpakking in productie wordt genomen. Het is duidelijk dat Sallcon medewerkers zich thuis voelen en zich veilig voelen op de werkvloer. Bij irritaties op de vloer worden deze direct opgepakt, altijd in samenspraak tussen Sensora en Sallcon. Bij eventuele maatregelen wordt geen verschil gemaakt tussen medewerkers. Gelijke monniken, gelijke kappen is het motto.

c. De uitvoeringsfase

Bij deze case lopen de voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase voor een groot gedeelte parallel. Mede door de uitgebreide ervaring in de samenwerking voor 2007, kon heel snel gestart worden met de werkzaamheden binnen de fabriek van Sensora. Door de keuze voor automatisering van het werkproces ontstond er een verandering na de start van de nieuwe werkwijze.

d. De samenwerking

Senzora en Sallcon werken al lang samen. De overstap naar werken binnen de Sensorafabriek was technisch niet ingewikkeld. De samenwerking verloopt soepel. Kort na de omschakeling in 2007 trok Sensora een nieuwe productie leider aan. Deze productie leider werkte bij drie eerdere werkgevers ook met SW-bedrijven en heeft er plezier in om deze mogelijkheden te benutten. De directie van Sensora geeft de bandbreedte aan waarbinnen de personeelskosten moeten vallen. Zolang de tarieven van Sallcon binnen die bandbreedte passen, heeft de productie leider de ruimte om te handelen. In het periodieke overleg tussen de productie leider van Sensora en de werkleider van Sallcon worden eventuele problemen opgelost. Op de werkvloer van Sensora werken leidinggevend die de tijd en de rust nemen om collega's nieuwe taken aan te leren. Dat werkt heel goed.

e. Lessons learned

De Sallcon medewerkers ontwikkelen op de werkvloer bij Sensora aanvullende vaardigheden doordat zij meegenomen worden in de variatie in het bedrijf. Dat zou in de beschutte omgeving veel minder het geval zijn.

Bij de omzetting van het werk van Sallcon naar Sensora is in de business case sterk vergelijkend gewerkt. De totale kosten van de opdracht mochten niet toenemen. Daarnaast leverde overplaatsing Sensora zelf een kostenbesparing op. Dat is toch een andere manier van werken dan bij het opzetten van een hele nieuwe business case.



9.3 Casus Gazelle – Presikhaaf Bedrijven (2014)

De ontwikkeling van de casus Gazelle – Presikhaaf Bedrijven

a. De eerste contacten

Gazelle heeft ervaring in de samenwerking met SW-bedrijven. Tot 2010 werkte Gazelle namelijk samen met een SW-bedrijf uit de regio. Gemiddeld waren er structureel 50 medewerkers vanuit het SW-bedrijf aan het werk. Gazelle besloot om deze samenwerking te beëindigen en een nieuwe samenwerking aan te gaan met een ander SW-bedrijf in de regio. Gazelle is gevestigd in Dieren: een kilometer of 15 boven Arnhem. Vanuit deze constatering lag het voor de hand om ook contact op te nemen met Presikhaaf Bedrijven.

De productiemanager van Gazelle, het vaste aanspreekpunt voor de samenwerking met het SW-bedrijf, had al ervaring opgedaan met het werken met medewerkers uit de Wsw. Zo werkte hij bij vorige werkgevers ook met SW-bedrijven samen en werkte hij een tijd als interim manager van een SW-bedrijf.

Presikhaaf Bedrijven was in 2010 al nadrukkelijk bezig met het acquireren van werkplekken bij reguliere werkgevers. Veel medewerkers van Presikhaaf Bedrijven komen uit de omgeving van Dieren: Arnhem, Rheden, Doesburg en ook uit Dieren zelf. Ook de omvang van het bedrijf maakte Gazelle voor Presikhaaf Bedrijven een aantrekkelijke opdrachtgever.

b. De voorbereidingsfase

Snel nadat Gazelle koos voor Presikhaaf als nieuwe samenwerkingspartner, is een start gemaakt met het opbouwen van de werkzaamheden. In totaal zat er 4 weken tijd tussen de keuze voor Presikhaaf en het starten met de eerste werkzaamheden. Er is heel pragmatisch gewerkt. Bij de start is een aantal uitgangspunten voor de Business Case geformuleerd. Zodra deze uitgangspunten duidelijk waren, is gestart met de opbouw van de werkzaamheden in de praktijk. De uitgangspunten hebben met name betrekking op het verdienmodel dat aan de samenwerking ten grondslag ligt.

De uitgangspunten van Gazelle zijn:

- De samenwerking met Presikhaaf is onderdeel van het flexbeleid;
- Het vereiste volume van in te zetten personeel moet kosteloos kunnen meegroeien en krimpen met het werkaanbod;
- De kosten van de inzet van SW-personeel zijn vergelijkbaar met alternatieven in de flexmarkt, zoals de inzet van Otto workforce;

- De vergoeding van Presikhaaf is gebaseerd op stuksloon. Gazelle betaalt dat wat werkelijk is geproduceerd;
- Leegloop is voor rekening van de opdrachtnemer: als er leegloop is kunnen bedrijfsruimten van Gazelle benut worden voor scholingsactiviteiten van SW-medewerkers.

Een specifiek aandachtspunt in het verdienmodel is het bepalen van de hoogte van de vergoeding per gerealiseerd (deel)product. Daarvoor hebben Gazelle en Presikhaaf Bedrijven de volgende procedure met elkaar afgesproken. Allereerst is in onder overleg bepaald wat een redelijk uurloon is voor mensen met een arbeidsbeperking. Zodra hierover overeenstemming was bereikt, is een overzicht van handelingen en (deel)producten gemaakt die door de medewerkers van Presikhaaf worden verricht. Vervolgens is voor iedere handeling of (deel)product gemeten hoeveel handelingen in een uur verricht kunnen worden of hoeveel (deel)producten in een uur vervaardigd kunnen worden. Door het uurtarief te delen door het aantal handelingen of producten, is de stuksprijs vastgesteld.

Deze manier van werken wordt tot op de dag van vandaag gehanteerd. Veranderingen in werkzaamheden of in de samenstelling tussen (deel)producten worden gevolgd. Als een van de partijen daar aanleiding toe ziet, wordt opnieuw gekeken naar de prijs.

De logistieke en administratieve organisatie van Gazelle is inmiddels zover ontwikkeld dat de systemen van Gazelle precies kunnen volgen hoeveel handelingen en/of (deel)producten door medewerkers van Presikhaaf Bedrijven zijn verricht. Op basis van deze administratie stelt Gazelle de conceptfactuur op die Presikhaaf Bedrijven vervolgens indient bij Gazelle. Op deze wijze ontstaat er nooit discussie over de geleverde prestatie.

De uitgangspunten van Presikhaaf bij de business case zijn:

- Een reële vergoeding voor de verrichte werkzaamheden;
- Realiseren van werkplekken bij reguliere werkgevers;
- Door een proactieve opstelling zoveel mogelijk geschikte werkplekken ontwikkelen bij Gazelle;
- Presikhaaf levert voor eigen rekening werkbegeleiding en consulenten capaciteit voor de ondersteuning van SW-medewerkers die werkzaam zijn bij Gazelle;
- Bij de selectie van SW-personeel voor Gazelle zijn reiskosten een belangrijk aandachtspunt.

In 2014 werken ongeveer 100 medewerkers van Presikhaaf bij Gazelle. Op die formatie zet Presikhaaf twee fulltime werkbegeleiders en een fulltime consulent in. In de vergoeding die Presikhaaf ontvangt voor de geleverde productie, is geen opslag verwerkt voor de kosten van deze begeleiding. De reiskosten van het SW-personeel zijn



voor rekening van Presikhaaf. Dat is een forse kostenpost in de business case. In de praktijk wordt bij de selectie ook gekeken hoe dicht medewerkers bij de Gazelle fabriek in de buurt wonen.

c. De uitvoeringsfase

De technische ontwikkeling

Bij de start in 2010 is een lijst gemaakt van alle werkzaamheden waarop medewerkers van Presikhaaf ingezet zouden kunnen worden, van eenvoudige tot meer complexe handelingen. Er stonden 30 items op deze lijst. Daarbij is ook gebruik gemaakt van de ervaring die er binnen Gazelle was met het vorige SW-bedrijf. Met een kleine groep van acht SW-medewerkers is een start gemaakt door alle handelingen op de lijst één voor één te gaan uitproberen, om zo al werkend te ontdekken waar de grenzen liggen. Vanaf 2010 is Gazelle steeds meer elektrische fietsen gaan produceren. Het aanbrengen van bekabeling op deze fietsen blijkt in de praktijk een brug te ver.

Vanaf 2010 worden de handelingen en deelproducties van Presikhaaf georganiseerd aan aparte eilanden in de fabriek van Gazelle. Het gaat veelal om voormontage van onderdelen die later samengebracht worden op een fiets. De aanpak met SW specifieke werkeilanden blijkt het best te werken. Sinds de start van de werkzaamheden speelt Presikhaaf actief in op de aanpak en de werkzaamheden in de fabriek. Vragen vanuit het bedrijf worden direct opgepakt. Naar leidinggevendend binnen de fabriek wordt actief aangegeven welke werkzaamheden de mensen van Presikhaaf ook kunnen uitvoeren. De leegloop die kan ontstaan voor de groep van PHB bedrijven, kan gebruikt worden voor opleiding en training. Daarvoor kunnen ruimten van Gazelle benut worden. De tijd is voor eigen rekening.

In onderling overleg formuleren Gazelle en Presikhaaf doelstellingen voor de samenwerking. Voor 2014 en 2015 wordt ingezet op de verbreding van de inzetbaarheid van SW-medewerkers. De norm voor verbreding is dat werknemers ingezet kunnen worden op diverse voormontage werkzaamheden op verschillende werkeilanden. Inzet is om de flexibiliteit te vergroten en daarmee ook het risico van leegloop te beperken. Vanuit Presikhaaf wordt ingezet op het verbeteren van de ergonomie op de werkplek van SW-medewerkers.

Op dit moment is 60 tot 70 procent van de SW-medewerkers bij Gazelle inzetbaar op meer dan één opdracht. In het voorjaar is er een productiepiek bij Gazelle. Dan wordt de inzet vanuit Presikhaaf uitgebreid. De tijdelijke mensen zijn minder breed inzetbaar.

Nieuwe fabriek

Gazelle bereidt de bouw van een nieuwe fabriek voor. In 2014 wordt hard gewerkt aan de nieuwbouw. In de nieuwe fabriek worden 60 werkplekken ingericht voor medewerkers van Presikhaaf. Er is ruimte voor ongeveer 70 medewerkers. In de nieuwe werkwijze keert het werken met eigen werkeilanden voor SW-medewerkers terug.

De organisatorische ontwikkeling

Sinds de start van de samenwerking in november 2010 is het aantal medewerkers van Presikhaaf bij Gazelle gestegen van acht naar honderd in het voorjaar van 2014. Hieronder een kort overzicht van de volume ontwikkeling:

- November 2010 8 medewerkers
- 1 januari 2012 15 medewerkers
- 1 januari 2013 40 medewerkers
- 1 januari 2014: 75 medewerkers
- Productiepiek maart 2014: 100 medewerkers

Die snelle groei vraagt ook om maatregelen op het organisatorisch vlak. Hieronder wordt ingegaan op de manier waarop een en ander organisatorisch wordt vormgegeven. Met de toename van het aantal SW-medewerkers is besloten vanuit Presikhaaf eigen werkleiding in te zetten. In 2014 gaat het om 2 FTE.

De rolverdeling tussen Presikhaaf en Gazelle

De productieplanning, de technische leiding in de fabriek en de kwaliteitscontrole zijn verantwoordelijkheid van Gazelle. Ook op de werkstations van SW-medewerkers ligt de technische leiding bij medewerkers van Gazelle. Twee werkleiders van Presikhaaf zijn ook werkzaam op de werkvloer in de fabriek. Zij verzorgen de begeleiding van de medewerkers van Presikhaaf die dagelijks actief zijn op de werkeilanden.

Op basis van de productieplannen zorgt de werkleiding vanuit Presikhaaf voor inzet van de geschikte medewerkers in de gevraagde hoeveelheden. Deze werkleiding verzorgt ook het scholen van medewerkers op nieuwe taken die zij gaan uitvoeren. In tijden van leegloop en tijdelijk onvoldoende werk, kan de leiding van PHB aanvullende opleiding en training verzorgen. In de praktijk lukt dit niet of nauwelijks omdat vaak niet bekend is hoe lang de leegloop of het onvoldoende werk duurt. De werkleiding van Presikhaaf richt zich op de inzet van personeel en op de begeleiding van medewerkers. Zij zijn technisch onderlegd en hebben ervaring met begeleiding. Ze werken vanuit een proactieve houding en spelen voortvarend in op vragen van Gazelle. Zo komen aanvullende taken in beeld.



Experiment

Snel na de start in 2010 is ook geëxperimenteerd met het inzetten van medewerkers van Presikhaaf op productielijnen en werkstations waar Gazellemedewerkers en uitzendpersoneel werkzaam zijn. Deze vorm van flexibiliteit blijkt bij Gazelle niet goed te werken. Ook op het sociale aspect was het effect niet gunstig. Om die reden is besloten uitsluitend te werken in een format waarbij medewerkers van Presikhaaf gezamenlijk aan eigen werkeilanden werken.

De sociale ontwikkeling

Gazelle heeft een veel ervaring met het werken met personeel uit de sociale werkvoorziening. Dat biedt een goede basis. Specifieke sociale vraagstukken komen tijdens de interviews voor deze business case dan ook niet aan de orde. Een specifiek aandachtspunt betreft het eerder genoemde experiment gericht op het mengen van SW-personeel met andere medewerkers in de diverse productie eilanden. Dat is niet gelukt. Het experiment leverde ook op het sociale vlak relevante inzichten op. Tijdens het experiment bleek dat er naast knelpunten rond kwaliteit en tempo ook sociale irritaties ontstonden. Er ontstond spanning op de beleving van vakmanschap bij de reguliere werknemers van Gazelle. De Gazellemedewerkers gaven aan dat zij het als een devaluatie van hun vakmanschap ervaren dat mensen met een beperking op deze taken werden ingezet. De combinatie van sociale spanning en kwaliteitsproblemen leidden tot de keuze om uitsluitend eigen werkeilanden in te richten voor medewerkers van Presikhaaf.

d. De samenwerking

Gazelle en Presikhaaf zetten in op een structurele samenwerking. Dat blijkt ook uit het feit dat in de nieuwe fabriek 60 werkplekken worden ingericht voor medewerkers van Presikhaaf. De regie op het werk ligt nadrukkelijk bij Gazelle. Er is aan de zijde van Presikhaaf geen sprake van resultaatverantwoordelijkheid voor overgenomen bedrijfsprocessen.

Presikhaaf zit met haar dienstverlening in de flexschil van Gazelle. De voortzetting van de samenwerking wordt periodiek getoetst aan de kosten en baten van andere alternatieven. Daarbij speelt prijs een belangrijke rol. Het bruto uurloon van een MBO-er in Oost Europa bedraagt € 3,50. Bij het uitvoeren van prijsvergelijkingen kijkt Gazelle breed en dus ook naar de mogelijkheden op de Europese markt.

In de samenwerking tussen Gazelle en Presikhaaf speelt de productiemanager van Gazelle een cruciale rol. Zijn ervaring met de doelgroep en commitment om van de samenwerking een succes te maken, vormen een belang-

rijk anker in de samenwerking. De productiemanager is de vaste gesprekspartner van Presikhaaf. Zijn vermogen om bedrijfskundig goed te organiseren op de inzet van de doelgroep is van groot belang. Zowel van de kant van de eigenaren van Gazelle, Pon Holding, als van de zijde van SW-bedrijven is er sprake van vertrouwen in de aanpak van de productieleiding.

De vorm van werken is ook een reden voor samenwerking. Feitelijk werkt Presikhaaf in onderaanneming met een vergoeding op stuksbasis. Deze flexibiliteit is voor Gazelle en Pon Holding essentieel. Medewerkers uit de doelgroep in loondienst nemen is geen optie.

e. Lessons learned

Flexibiliteit is het sleutelwoord in de samenwerking tussen Gazelle en Presikhaaf Bedrijven. De bepalende factoren zijn: scherpe tarieven, verrekening op stuksbasis, geen leeglooprisico bij de opdrachtgever en adequate ondersteuning van SW-personeel in de dagelijkse praktijk.

Het aanbod van Presikhaaf wordt getoetst aan alternatieven zoals uitbesteding in Oost Europa en Otto workforce, een bedrijf dat Oost Europese werknemers met een MBO of hogere opleiding in een flexformule inzet bij productiebedrijven. De goede samenwerking tussen het productie-management van Gazelle en de werkleiding en ondersteuning vanuit Gazelle, maken samen de continuïteit van de samenwerking. De proactieve opstelling van Presikhaaf draagt bij aan het optimaal benutten van de aanwezige mogelijkheden voor de inzet van SW-personeel. Gazelle zal nooit overgaan tot het zelf in loondienst nemen van mensen uit de Wsw of met een andere arbeidsbeperking.

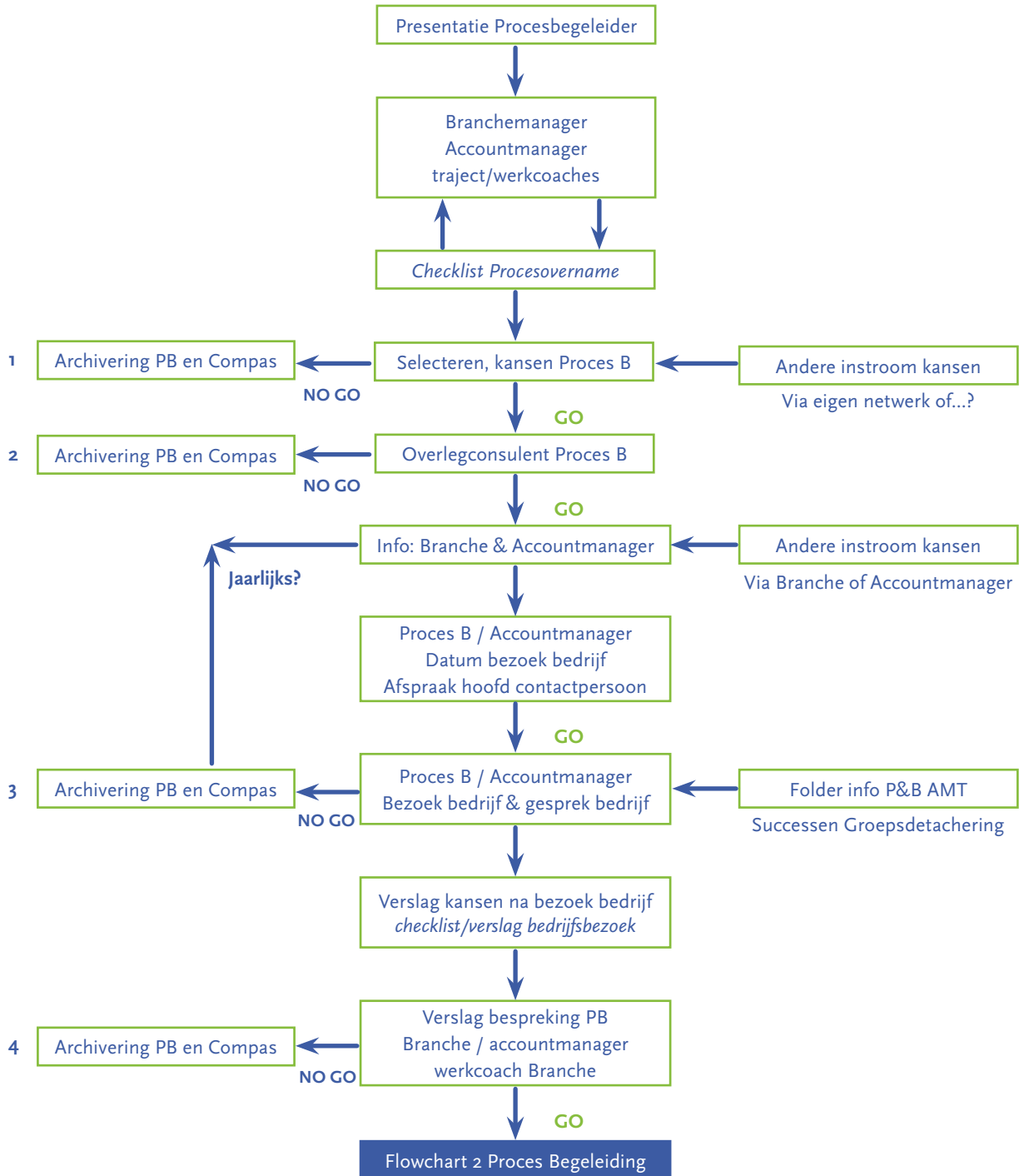
De aantrekkelijkheid van de Business Case voor Presikhaaf wordt sterk beïnvloed door de reiskosten van SW-medewerkers. Dat blijft een aandachtspunt.



10. Bijlagen

Proces Beleiding AMT
 Flowchart 1
 Branche: Industrie & logistiek
 Versie: 2015 - 03

Procesovername





Checklist/Verslag bedrijfsbezoek procesbegeleider

Datum bezoek: dag-maand-jaar

Naam: Naam invuller document

Gegevens bedrijf (o.a. adres/branche)

Adres/branche e.d.

Hoeveelheid werknemers

- **Productie** Aantal
- **Ondersteunend** Aantal
- **Leidinggevend** Aantal

Participatiewet

- **Voldoet het bedrijf aan de 5% norm** Ja/nee, redenen
- **Hoeveel medewerkers zijn dit** Aantal
- **Hoe bevalt het werk met deze medewerkers** Klik hier als u tekst wilt invoeren

Ingeleende medewerkers

- **Presikhaaf** Aantal
- **Extern** Aantal en van wie

Uitbesteed werk

- **Wat** Wat en de hoeveelheden
- **Bij wie** Naam, locatie e.d.
- **Terug te halen** Ja/nee, redenen

Overwerk Ja/nee, hoeveel

Afdelingen

- **Welke** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Soorten werk** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Opleidingsniveau werk** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Wat** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Hoeveel medewerkers** Klik hier als u tekst wilt invoeren



Processen

- **Wat** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Aan te passen** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Hoeveel medewerkers** Klik hier als u tekst wilt invoeren

Funciecreatie

- **Eenvoudige elementaire taken binnen functies**
Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Taken die blijven liggen**
Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Taken onder niveau binnen functies**
Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Taken die de productiviteit negatief beïnvloeden**
Klik hier als u tekst wilt invoeren

Werkomstandigheden

Arbo

- **RI&E** Ja/nee, inzage
- **BHV** Ja/nee, inzage en meedraaien

Werktijden

- **Regelmatig** Begin-, eindtijd en pauzes
- **Onregelmatig** Begin-, eindtijd en pauzes

Faciliteiten

- **Toiletten (loopafstand)** Ja/nee, afstand
- **Kantine** Ja/nee, voorzieningen
- **Koffie/thee** Ja/nee, gratis o.i.d.
- **Muziek** Ja/nee, per afdeling o.i.d..

Bereikbaarheid (i.c.m. werktijden)

- **Openbaarvervoer** Ja/nee, afstand tot bedrijf
- **Eigen vervoer** Klik hier als u tekst wilt invoeren
- **Parkeergelegenheid** Ja/nee, en afstand tot bedrijf
- **Fietsenstalling** Ja/nee, hoe geregeld

Conclusie/advies:

Klik hier als u tekst wilt invoeren



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

De deelnemers aan de expert meetings zijn:

Atlant Groep	Jeroen Hubers	regio Helmond
Baanstede	Arnoud Lub	regio Zaanstad /Purmerend
Ergon	Jan Sengers	regio Eindhoven
Lander	Hetty Gielen	regio Tiel ; nu de Werkzaam 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



