

LOCUS



GROEPSDETACHERING

BEGELEID WERKEN BIJ EEN REGULIER BEDRIJF



Pascal van IBN aan
het werk bij
Kuehne&Nagel

Foto: Phil Hemmis

Deze Handreiking is gebaseerd op informatie van en gesprekken met de volgende organisaties:

- UW Reintegratie
- Atlant groep
- WSD-Groep
- Permar
- Hella
- Wim Bosman
- Wedeo
- Paswerk
- SBCM
- PostNL

Bronnen:

- Handreiking IKEA
- Handreiking Jumbo
- Overige bronnen Locus

©Locus, 2014.
Tekst: Karin Zijlstra
Redactie: Yolanda van Empel
Ontwerp: Andrea Friedli
Met dank aan Margie Kompier
Foto omslag: Tjitske Sluis,
Robin Schoenmakers aan
het werk bij Sligro via IBN
www.locusnetwerk.nl

Naast deze Handreiking is er ook een filmpje over groepsdetachering. Bekijk het filmpje via www.locusnetwerk.nl/videos/

INHOUD

INLEIDING	<u>4</u>
1 DE KENNISMAKING	<u>6</u>
2 DE WENSEN VAN HET BEDRIJF	<u>8</u>
3 VASTLEGGEN VAN HET PARTNERSCHAP	<u>10</u>
4 HET INRICHTEN VAN EEN GROEPSDETACHERING	<u>12</u>
5 EEN GOEDE VOORBEREIDING	<u>16</u>
6 DE INWERKPERIODE	<u>18</u>
7 CONTINUÏTEIT	<u>20</u>

Lees ook het Locus-boekje *Tips voor het werkbedrijf*.
Daarin worden verschillende methodieken en samenwerkingen
tussen regionale uitvoerders en bedrijven beschreven die
succesvol zijn. Kijk op www.locusnetwerk.nl/publicaties

INLEIDING

‘
Via groepsdetachering bieden we werk aan deze doelgroep, we nemen de kandidaten niet in dienst. Wanneer er iets is, dan is UW er. Wij hebben de kennis niet om de doelgroep te begeleiden, die kennis heeft UW wel.’

Johan de Leeuw,
Manager
Operations
bij Hella

Er zijn mensen die niet zelfstandig bij een bedrijf kunnen functioneren. Maar met de juiste begeleiding zijn velen van hen wel in staat om productief werk bij een bedrijf te verrichten. Individuele begeleiding is echter (te) kostbaar. Groepsdetachering kan dan een oplossing bieden. Ook omdat de individuele mensen binnen de groep elkaar kunnen aanvullen.

WAT IS GROEPSDETACHERING?

Groepsdetachering is een methodiek om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt structureel en duurzaam aan werk te helpen. Bij een groepsdetachering werken drie of meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt gedurende een korte of langere periode bij een reguliere werkgever. Soms gebeurt dat met wisselende aantallen en frequentie. Een regionaal sw-bedrijf begeleidt de groep kandidaten bij het uitvoeren van (deel)taken bij het bedrijf. Zo wordt het plaatsen van kandidaten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere bedrijven een mogelijkheid.

EEN WIN-WINSITUATIE

Groepsdetachering kan voor alle betrokken partijen een gunstige optie zijn. Kandidaten hebben de zekerheid van de detacheerder op de achtergrond, maar werken bij een reguliere werkgever. Werkgevers kunnen (delen van) een productieproces uit handen geven. Daarbij worden ze ontzorgd door de detacheerder.

Groepsdetachering is dus een kans voor alle betrokken partijen, mits goed uitgevoerd:

- Mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt krijgen de kans om regulier werk te doen bij een reguliere werkgever.
- Gemeenten hebben de kans om via een detacheerder plaatsingen te realiseren.
- Bedrijven hebben de kans om werkgelegenheid te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook kan het kostentechnisch gezien interessant zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten via groepsdetachering.

SOCIAAL AKKOORD EN PARTICIPATIEWET

Groepsdetachering kan op deze manier helpen bij het realiseren van de doelstellingen geformuleerd in het sociaal akkoord van 2013. Tot 2026 moeten er in totaal 100.000 extra banen komen voor mensen die onder de Participatiewet vallen. Met die wet komt er één regeling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Nu is dat nog verspreid over drie regelingen: de wwb (de Wet werk en bijstand), de wsw (de Wet sociale werkvoorziening) en mensen met arbeidsvermogen in de wajong. De Participatiewet wordt in 2015 ingevoerd. De gemaakte afspraken zijn niet vrijblijvend. Er treedt voor bedrijven een quotumregeling in werking als deze banen er niet komen. Daarnaast stelt de overheid zich garant voor 25.000 extra banen in de komende tien jaar.

GROEPSDETACHERING IS EEN VAK

Dat groepsdetachering kansen biedt voor alle partijen, zoveel is duidelijk. Maar hoe pak je al die kansen als werkgever en regionaal detachingsbedrijf? Groepsdetachering is een vak; er komt veel bij kijken. Het vraagt om veel regelen, overtuigen en creativiteit. Groepsdetachering is maat-, mensen- en vakwerk. Gelukkig is er al veel ervaring op het gebied van groepsdetacheringen. Verschillende lokale uitvoerders hebben succesvolle trajecten uitgevoerd, maar ook werden er gedetacheerde groepen ‘teruggestuurd’.

OVER DEZE HANDREIKING

Deze Handreiking beschrijft het proces om te komen tot een succesvolle groepsdetachering. De Handreiking bevat praktische handvatten, tips en adviezen voor het inrichten van een groepsdetachering. Het richt zich vooral op (detachings)

In deze Handreiking spreken we van ‘regionaal detachingsbedrijf’ of ‘detacheerder’. Hiermee wordt het bedrijf bedoeld dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt detachert bij een reguliere werkgever. In veel gevallen is dat het regionale sw-bedrijf.

bedrijven en gemeenten die nog geen ervaring hebben met groepsdetachering, of er meer uit willen halen dan tot nog toe gelukt is. We hopen dat zij daardoor sneller de stap durven zetten naar groepsdetachering, of een verbetering kunnen realiseren. Vanzelfsprekend biedt deze Handreiking geen blauwdruk; iedere specifieke situatie vraagt om een eigen oplossing.

Als veel middelgrote bedrijven zo'n acht mensen in de vorm van een groepsdetachering aan het werk helpen, zoals Hella, dan maken we in Nederland veel werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Johan de Leeuw,
Manager
Operations
bij Hella

Veel bedrijven hebben behoefte aan flexibiliteit. De flexpool biedt hiervoor uitkomst. Bij een nieuw bedrijf werken we (roulerend) altijd meer medewerkers in dan nodig. Daardoor zijn er ook altijd genoeg medewerkers die bij een bedrijf aan de slag kunnen.

Bernard
Dragtsma.
Sectormanager
Flexkracht
Paswerk

DE FLEXPOOL: BUITEN GAAT VOOR BINNEN

De medewerkers van het sw-bedrijf Paswerk werkten voorheen binnen de muren van het sw-bedrijf. De competenties van de medewerkers verschillen echter onderling. Sommigen kunnen mogelijk nooit op een reguliere werkplek functioneren, anderen zouden dat wellicht volgende week al kunnen. Weer anderen kunnen dat na scholing of met intensieve(re) begeleiding.

Daarom maakte Paswerk een selectie van mensen die geschikt zijn om (onder begeleiding) bij een regulier bedrijf te werken. Het gaat om ongeveer 150 werknemers – zij vormen de zogeheten flexpool. Paswerk: 'De flexpool is voor ons het uitgangspunt voor een groepsdetachering. Iedereen in deze pool kan op elk moment gedetacheerd worden bij een regulier bedrijf.' De andere

medewerkers werken 'binnen', maar wel op een eigen plek binnen Paswerk. 'We hebben contracten met verschillende bedrijven', aldus Paswerk. 'Elke dag kijken we welke klussen waar uitgevoerd worden.'

De vijf jobcoaches van Paswerk werken nauw samen om de beste teams samen te stellen. Uitgangspunt is: 'buiten gaat voor binnen'. De medewerkers horen een dag van tevoren bij welk regulier bedrijf ze de volgende dag aan de slag gaan. Iedereen meldt zich 's ochtends op een verzamelplek bij het sw-bedrijf – zowel de medewerkers die intern als extern aan de slag gaan. Wanneer alle teams compleet zijn, brengt Paswerk ze met busjes naar de bedrijven. Wanneer medewerkers uitvallen, zijn er altijd collega's beschikbaar die anders intern aan de slag waren gegaan.

1 DE KENNISMAKING

De regionale detacheerder en bedrijven zijn vaak niet goed bekend met elkaars werelden. Om realistische verwachtingen te creëren, is een goede kennismaking een must.



DE EERSTE KENNISMAKING

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

GA BIJ ELKAAR OP WERKBEZOEK

Ga bij elkaar op werkbezoek. Zo kunnen medewerkers van de regionale detacheerder proeven aan de bedrijfscultuur en omgangsvormen. Bovendien krijgen ze een indruk van dat deel van het bedrijfsproces dat uitbesteed wordt, evenals de situatie op de werkvloer. Medewerkers van het bedrijf kunnen op hun beurt een beter beeld vormen van de doelgroep.

LET BIJ HET BEZOEK OP DE DETAILS:

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

HOUD DE WEDERZIJDSE BELANGEN IN HET OOG

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

Veel voorkomende redenen waarom een bedrijf werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn:

- Zekerheid dat het werk gedaan wordt/bezetting.
- Op- en afschaling van werkzaamheden.
- Betere uitvoering van het werk. Bepaald werk wordt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak beter uitgevoerd.
- Goed willen doen/persoonlijke betrokkenheid.
- Kosten. Vergeleken met het uitbesteden van werkzaamheden aan lagelonenlanden zijn personeelskosten vaak hoger. Logistieke kosten nemen af en de flexibiliteit neemt toe.
- Mvo-doelstellingen. De lokale uitvoerder kan bedrijven ontzorgen bij het behalen van targets op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Beeldvorming. Als een bedrijf kansen biedt aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, is dat goed voor het imago.

HET BEDRIJF BEPAALT OF EEN TRAJECT VAN START GAAT

Uiteindelijk bepaalt het bedrijf of een groepsdetachering wel of niet van start gaat. Het is dan ook belangrijk te weten wat de vraag van het bedrijf is die door het inzetten van groepsdetachering kan worden beantwoord. Vaak gaat het om 'de vraag achter de vraag'.

INFORMEER STAKEHOLDERS

Daarnaast verdienen de stakeholders aandacht. Zo zijn de reguliere werknemers van een bedrijf belangrijke stakeholders. Leg medewerkers bij voorkeur tijdig uit wat de bedoeling is van het detacheringstraject, en wat er van hen verwacht wordt. Ook kunnen medewerkers met een positieve grondhouding gevraagd worden om het traject te versterken.

Probeer als regionale uitvoerder te achterhalen wie de formele beslissers zijn en wie de belangrijke beïnvloeders. Dit kan veel frustratie voorkomen tijdens de acquisitie.

Houd er rekening mee dat er bij verschillende stakeholders verschillende belangen kunnen spelen. Zoals:

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



Annemiek Benschop is gedetacheerd bij PostNL door UW

Foto: Tjitske Sluis

‘ De depotmanager van PostNL praat met de leidinggevende van het sw-bedrijf. Samen kijken ze hoe het proces verloopt. Deze depotmanagers zijn nog de enige medewerkers van PostNL op de werkvloer. Voor de rest worden alle taken uitgevoerd door medewerkers van het sw-bedrijf. ’

Wietske Kamsma, voormalig projectleider Uitbesteding arbeid bij PostNL

GROEPSDETACHERING BIJ POSTNL

PostNL pakketten ontwikkelde samen met de sw-bedrijven UW Reïntegratie en Promen een nieuw concept voor de distributiecentra. In de distributiecentra van PostNL pakketten in Utrecht, Amersfoort, Waddinxveen, Elst, 's Hertogenbosch, Hengelo, Breda, Sittard, Leeuwarden, Kolham, Den Haag, Eindhoven en Goes is het ochtendproces volledig in handen van het sw-bedrijf. Medewerkers van het sw-bedrijf sorteren er de pakketten. Daarbij worden ze begeleid door een voorman van het sw-bedrijf. Niemand staat op de payroll van PostNL.

Alle medewerkers worden gedetacheerd door het sw-bedrijf – ook mensen die via de bijstand instromen. PostNL en het sw-bedrijf maken goede afspraken over selectie en de begeleiding op de werkvloer. PostNL biedt zo eenvoudig maar ‘echt’ werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het sw-bedrijf zorgt voor de mensen en begeleidt ze op de werkvloer. PostNL betaalt het sw-bedrijf een standaard uurtarief, op basis van een productiviteitsnorm. Alle achttien nieuwe logistieke centra van PostNL pakketten gaan op vergelijkbare wijze aan de slag met mensen met een beperking.

2 DE WENSEN VAN HET BEDRIJF

Hoe kan groepsdetachering een oplossing vormen voor een vraag of probleem van het bedrijf?

De regionale detacheerder en bedrijven werken samen om een antwoord te vinden op deze vraag. Vanzelfsprekend moet daarbij de realiteit niet uit het oog verloren worden. Kunnen door inzet van een groepsdetachering de beoogde resultaten behaald worden? Wanneer het antwoord op deze vraag negatief is, kunnen de detacheerder en het bedrijf samen kijken naar de mogelijkheden die er wél zijn. Misschien is een andere methode – of een combinatie van verschillende methoden – nodig. Denk bijvoorbeeld aan jobcarving.

Soms ziet het bedrijf mogelijkheden waar de detacheerder die niet ziet – of andersom.¹ Om achter de beoogde resultaten van het bedrijf te komen, kan het nodig zijn om het bedrijf nogmaals te bezoeken. De detacheerder doet dan een vooronderzoek naar de huidige inrichting van het proces bij het bedrijf.

¹ Handleiding bij bedrijfsadvies – Uitvoering van de quick scan. Uitgegeven door SBCM.

Het kan verstandig zijn om een risico-inventarisatie uit te laten voeren. De arbocoördinator kan beoordelen of de situatie bij de werkgever veilig genoeg is voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook kan deze tips geven over noodzakelijke en/of wenselijke aanpassingen. De detacheerder doet dit uiteraard in goed overleg met het bedrijf.

De detacheerder is in beginsel dus vooral bezig met het krijgen van een goed zicht op zowel de beoogde resultaten van het bedrijf als de werkprocessen. Dat is noodzakelijk voor het realiseren van een overeenkomst en de vertaalslag naar de doelgroep. Pas dan kunnen de voorwaarden helder gedefinieerd worden. Denk daarbij aan de volgende vragen:

- Welke kwaliteit verwacht het bedrijf?
- Welke kwantiteit verwacht het bedrijf?
- Wanneer moet er geleverd worden?
- Wat is de (minimale) doorlooptijd?

Check regelmatig of de vraag en beoogde resultaten van het bedrijf helder zijn en of de voorwaarden kloppen.

INTENTIEVERKLARING

Wanneer de detacheerder antwoorden heeft op deze vragen, komt de vraag in beeld: kan de inzet van groepsdetachering een antwoord bieden op deze vragen? Zo ja, dan stellen de detacheerder en het bedrijf liefst een intentieverklaring op.

Met het ondertekenen van de verklaring geven beide partijen aan zich in te zetten voor het succes van de groepsdetachering.

WERKPLEKINSPECTIE, COMPETENTIES EN VAKVAARDIGHEDEN

Na het tekenen van de intentieverklaring voert de detacheerder een werkplekinspectie (wpi) uit. Ook kijkt hij naar de benodigde competenties en vakvaardigheden om de functie(s) uit te voeren. De tijd die dit kost, betaalt zich op een later moment terug. Het vergemakkelijkt de vertaalslag naar de doelgroep.

In bepaalde situaties bepaalt het bedrijf hoe het proces eruitziet. De hiervoor opgedane informatie kan de detacheerder dan gebruiken om het bedrijf te adviseren. De lokale uitvoerder is immers expert op het gebied van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voorbeelden:

- Houd rekening met de mobiliteit van de mensen die deel (gaan) uitmaken van de groepsdetachering. Een persoon in een rolstoel kan bijvoorbeeld niet een trap beklimmen om naar het toilet te gaan.
- Houd er rekening mee dat een kandidaat met epilepsie misschien beter af is in een omgeving met zo min mogelijk prikkels. Maar alleen werken op een rustige plek kan ook gevaarlijk zijn.
- Geef vrouwen een eigen plek om zich om te kleden – juist in een omgeving waar voornamelijk mannen werken.
- Houd rekening met beperkingen van kandidaten. Is de blindengeleidehond bijvoorbeeld ook welkom op de werkvloer?

PROJECTPLAN

Wanneer de wensen van het bedrijf helder zijn en de werkplek in kaart is gebracht, kan de detacheerder de vertaalslag maken naar een norm die aansluit op de doelgroep. Vervolgens schrijft de detacheerder een projectplan.² Dat plan belicht niet alleen de praktische en inhoudelijke kant van de groepsdetachering. Ook verschaft het inzicht in de bedrijfseconomische aspecten ervan. Zo wordt de groepsdetachering ook financieel inzichtelijk.

VUL SAMEN DE GROEPSDETACHERING IN

Er zijn dus verschillende manieren om een groepsdetachering in te vullen. De regionale

² Er kan ook gekozen worden voor een Service Level Agreement (SLA).

detacheerder en het bedrijf bedenken samen welke vorm het beste past bij de situatie. Daarbij houden ze de volgende vragen in gedachte:

- Welk deel van het proces wordt door de lokale uitvoerder overgenomen?
- Welke invloed heeft de klant op de invulling van het team?
- Wordt het proces eerst intern ingericht en voorbereid of gebeurt dit bij het bedrijf? Of zijn er nog andere mogelijkheden?
- Wat zijn de tariefafspraken?

De detacheerder zorgt tijdelijk of voor vaste tijd voor een leidinggevende. Wanneer wordt gekozen voor een tijdelijke leidinggevende rijst de vraag: hoe ga je daarmee om?

TARIEFAFSPRAKEN

Het is belangrijk om goede afspraken te maken over tarieven, eventuele opbouw daarvan en het ondernemersrisico. Wie betaalt er bijvoorbeeld als de ploeg stilzit vanwege gebrek aan materialen? Meestal kiezen de detacheerder en het bedrijf voor resultaatafspraken, en niet voor uurtarieven. Dat betekent dat het bedrijf niet betaalt voor de uurinzet van een kandidaat, maar voor het werk dat gedaan wordt.

BESLISSINGEN

Bij de invulling van een groepsdetachering moeten verschillende beslissingen genomen worden. Die beslissingen verschillen uiteraard per groepsdetachering. Bijvoorbeeld:

- Werkt de groep op locatie of in eigen faciliteiten? Of een combinatie van die twee?
- Neemt de groep een deel van het proces helemaal over, of niet?
- Wordt de groep fulltime begeleid door de detacheerder? Of gebeurt dit alleen tijdens de opstartfase?

Een andere mogelijkheid is dat een medewerker van het bedrijf begeleid of opgeleid wordt om de begeleiding na verloop van tijd over te nemen. Alles draait uiteindelijk om een passende oplossing die werkt voor alle partijen.

Beschouw de initiële samenwerking als een kans en het begin van een langdurige samenwerking.

Een werkplekinspectie is een middel om te kijken of een werkplek of -proces veilig is. Het gaat daarbij om wet- en regelgeving. SBCM heeft wel een digitale arbocatalogus opgesteld voor de sw-sector. Kijk op www.sbcm.nl > informatiecentrum > lopende projecten > arbocatalogus

VOORBEELDOPZET VAN EEN PROJECTPLAN

De volgende punten kunnen in een projectplan staan:

- De voorwaarden zoals deze zijn vastgesteld.
- Voorzet voor hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd. Soms wordt dit pas concreet na de samenstelling van het team. Benoem als regionale detacheerder liefst wel de mogelijkheden. Dat is helder richting het bedrijf. Het maakt het bovendien gemakkelijker om het team samen te stellen:
 - verdeling werkzaamheden (elke medewerker krijgt vaste taken),
 - inrichting werkvloer,
 - werkdagen en werktijden (flexibel ja/nee?).
- Tijdpad.
 - Inwerktijd: welke tijd is nodig voor het inrichten van de groepsdetachering (x - 100% in t).
- Voorzet voor teamsamenstelling.
 - functieprofiel ploegleider,
 - aantal kandidaten dat zal worden ingezet,
 - functieprofiel(en) van kandidaten. Zijn er mogelijkheden om koppels te vormen?
- Kosten. Eventueel kan de detacheerder een pilot aanbieden.

De detacheerder maakt een overzicht van de kosten inclusief een tijdpad. Opties als 'Gaan we starten met een pilot?' of 'Zetten we voor bepaalde tijd een gratis ploegleider in?' neemt de detacheerder daarin mee.

- Verdeling verantwoordelijkheden rond veiligheid.
- Communicatie. Hoe ziet de verslaglegging van de groepsdetachering eruit? Hoe lopen de communicatielijnen? En aan wie legt wie verantwoording af?

3 VASTLEGGEN VAN HET PARTNERSCHAP

Wanneer de detacheerder en het bedrijf overeenstemming hebben bereikt over het projectplan van de groepsdetachering, stellen ze een partnerschapsovereenkomst op.

ONDERTEKENEN PARTNERSCHAPSOVEREENKOMST

De detacheerder legt het projectplan voor aan het bedrijf waar de groepsdetachering zal plaatsvinden. Wanneer beide partijen hier tevreden over zijn, stellen ze een overeenkomst op. In die overeenkomst staan duidelijke en haalbare verwachtingen.

Het helpt daarbij om:

- te zorgen voor korte lijnen in de samenwerking,
- een vast contactpersoon bij de detacheerder aan te stellen. De contactpersoon draagt zorg voor de communicatie met andere betrokkenen binnen de detacheerder en is (richting het bedrijf) verantwoordelijk voor de uitwerking en uitvoering van het project,
- een vast contactpersoon bij het bedrijf aan te stellen. De contactpersoon zorgt voor de communicatie met andere betrokkenen binnen het bedrijf en is (richting detacheerder) verantwoordelijk voor de uitwerking en uitvoering van het project,
- afspraken te maken over hoe en met welke regelmaat de communicatie verloopt,
- duidelijke afspraken te maken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Leg de afspraken vervolgens vast. Bijvoorbeeld door een overeenkomst voor groepsdetachering op te stellen.

VOORBEELD VAN EEN CHECKLIST VOOR HET BEDRIJF

- Bedrijfskleding bestellen.
- Naambadges maken.
- Kluisjes plaatsen voor de nieuwe werknemers.
- Eigen medewerkers informeren:
 - Leg uit wat de reden is om te gaan werken met een groepsdetachering.
 - Leg globaal het inwerkprogramma uit.
 - Geef aandacht wanneer medewerkers ongerust zijn over hun eigen positie; de detacheerder is geen concurrent.
 - Introduceer de ploegleider.
- Ploegleider inwerken (en kernploegje) voordat de groepsdetachering van start gaat.
- Kennismakingsbijeenkomst organiseren voor de kandidaten die deelnemen aan de groepsdetachering bij het bedrijf.
- Huisregels beschikbaar stellen aan de nieuwe medewerkers.
- Huisregels eventueel uitbreiden en verduidelijken.
- Aanleveren van informatie en materialen voor inwerkprogramma bij de detacheerder.

De detacheerder maakt meestal een checklist van wat er moet gebeuren. In die checklist staat ook wie welke taken op zich neemt.



Gerard Lotshagen en Arie Lems zijn gedetacheerd bij Hella door UW

Foto: Eveline Sasing

Doordat medewerkers van UW bij ons op de werkvloer verlichting voor voertuigen in elkaar zetten, kan Hella flexibel inspelen op de vraag van klanten.

Ik was bang voor de reacties intern, maar dat bleek ongegrond. Werkgevers zijn vaak veel te voorzichtig. Je moet het durven.

Johan de Leeuw,
Manager
Operations
bij Hella

GROEPSDETACHERING BIJ HELLA

Hella is een grote aanbieder op het gebied van voertuigspecifieke verlichting. Wereldwijd biedt Hella 29.000 banen in 35 landen. Acht medewerkers van UW (de detacheerder, red.) werken bij Hella Nieuwegein in de vorm van een groepsdetachering. Ze assembleren er onderdelen, meestal verlichting van vrachtwagens. Voorheen deden medewerkers van UW dat intern bij het sw-bedrijf. In totaal werken er bij Hella in Nieuwegein zo'n 70 reguliere medewerkers waarvan 21 in het magazijn. Dus een substantieel deel van de mensen op de werkvloer heeft een afstand tot de arbeidsmarkt.

Hella betaalt UW per week voor 156 uur. Daarvoor moeten de medewerkers van UW een bepaalde productiviteit halen. Hoe en met hoeveel mensen, dat is helemaal aan UW. Hella en UW gaan op korte termijn nog een stap verder. UW gaat naast de productie ook het magazijnbeheer van de componenten doen. Voor Hella is werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via groepsdetachering kostentechnisch interessant. Ook is het goed om mensen in huis te hebben die direct verlichting in elkaar zetten. Zo kan Hella snel inspelen op de wensen van hun klanten.

4 HET INRICHTEN VAN EEN GROEPSDETACHERING

Een groepsdetachering vraagt veel van de detacheerder – zeker gezien de flexibiliteit die bedrijven in toenemende mate verwachten.



Regionale detacheerders spelen meer en meer in op de flexibele behoeften van bedrijven. Zo houdt de detacheerder er rekening mee dat de kandidaten van de groepsdetachering kunnen wisselen. En ook dat opdrachten soms van korte duur zijn. Sommige richten hun organisatie in op groepsdetachering. Bijvoorbeeld door de kandidaten op te splitsen en een pool van ‘beschikbare’ kandidaten te vormen.

Het regionale detacheringsbedrijf en het bedrijf spreken onderling af wie verantwoordelijk is voor het samenstellen van de groep en het selecteren van de kandidaten. De groep bestaat meestal uit:

- een kwartiermaker (die alleen in de beginfase is betrokken),
- een ploegleider,
- een werkcoach,
- de kandidaten van de groepsdetachering.

Sommige detacheringsbedrijven kiezen ervoor om ook een accountmanager aan het team toe te voegen. Het verschilt per organisatie wat de rol van de accountmanager is. Voor het vastleggen van afspraken en bij de opstartfase van de groepsdetachering zetten sommige regionale uitvoerders een accountmanager in. Dat geldt ook voor het bewaken en evalueren van de groepsdetachering.

KWARTIERMAKER

Veel detacheringsbedrijven zetten een kwartiermaker in tijdens de opstartfase van een groepsdetachering. Dit is een ploegleider die ervaring heeft met het opstarten van een groepsdetachering. Wanneer de groepsdetachering op de rails is, kan de detacheerder een medewerker aanstellen die bedreven is in het bewaken van het proces. Wanneer het proces goed verloopt, stoomt de kwartiermaker het proces klaar voor overname door een ploegleider. Die ploegleider zorgt voor continuïteit. Verdere taken en verantwoordelijkheden zijn hetzelfde als die van de ploegleider.

PLOEGLEIDER

Een goede ploegleider is een belangrijke succesfactor voor het slagen van de groepsdetachering. Het is belangrijk dat de ploegleider van aanpakken houdt en gedreven is om goed werk te leveren. De ploegleider werkt samen met de werkcoach. Samen dragen ze zorg voor de uitvoering van

werkgeverstaken zoals ziekmeldingen, het maken van week- en maandroosters en het inplannen van vrije dagen.

De ploegleider is verantwoordelijk voor het voldoen aan de eisen van de klant zoals geformuleerd in het contract. Daarvoor biedt de ploegleider op de persoon toegesneden werkinstructies en begeleiding op de werkplek. Dat doet hij op basis van algemene productiviteitseisen opgesteld door de werkcoach. Ook bewaakt de ploegleider de kwaliteit van het geleverde werk en stemt af met de contactpersoon van het bedrijf. De ploegleider heeft collegiaal contact met gelijken binnen het bedrijf. Ook is hij de schakel in de communicatie tussen het bedrijf en de kandidaten van de groepsdetachering. Vooraf spreken de contactpersonen af aan wie de ploegleider verantwoording aflegt.

DE WERKCOACH

De werkcoach is betrokken bij het samenstellen van de groep en toetst de juistheid van de selectie tijdens het introductieprogramma van de detacheerder. Ook verstrekt de werkcoach informatie over beperkingen van kandidaten die deelnemen aan de groepsdetachering. En ook vertelt hij de kwartiermaker of ploegleider hoe deze het beste kan omgaan met deze beperkingen. De werkcoach bespreekt werkgerelateerde problemen met de kwartiermaker of ploegleider en helpt bij het vinden van een oplossing. Daarnaast informeert hij de kandidaten over belangrijke veranderingen zoals werktijden. Ook houdt hij het thuisfront op de hoogte en pakt ziekteverzuim direct op.

De werkcoach organiseert zoals gezegd samen met de kwartiermaker of ploegleider de personeelsplanning, zoals week- en maandroosters. Ook denkt hij mee over oplossingen wanneer het werk bijvoorbeeld niet dreigt af te komen. Dit gebeurt meestal in overleg met de daarvoor verantwoordelijke manager van het bedrijf. Ook is de werkcoach de contactpersoon voor het bedrijf bij vragen, opmerkingen of klachten over het functioneren van de ploeg of ploegleider. Sommige detacheringsbedrijven brengen deze taak onder bij een accountmanager.

“ Het zou mooi zijn wanneer we met de groepsdetachering flexibeler kunnen inspelen op de werkdruk. Bijvoorbeeld dat er meer medewerkers van Wedeo komen werken in piektijden, en omgekeerd. Of dat de mensen van Wedeo die hier gedetacheerd zijn in rustigere tijden werkzaamheden van andere bedrijven uitvoeren. ”

Nicole Donders,
Operations
Manager bij
Wim Bosman

DE GROEP SAMENSTELLEN

De kandidaten van de groepsdetachering zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht bij het betreffende bedrijf. Het is belangrijk dat het eerste team dat bij een nieuw bedrijf aan de slag gaat succesvol is. Wanneer de eerste groep een succes neerzet, zal het bedrijf blij en enthousiast zijn. Wanneer de afspraken worden nageleefd, kan de detacheerder op den duur iets meer risico nemen bij de plaatsing van kandidaten. Betrek het bedrijf bij dit proces.

De detacheerder splitst de functies bij voorkeur op. Dat maakt het samenstellen van een team makkelijker. Ook is het zaak dat de detacheerder bij het samenstellen van de groep denkt in mogelijkheden. Daarbij maakt hij bewuste keuzes en houdt rekening met de bijbehorende voor- en nadelen. Zo kunnen duo's binnen de groep beperkingen (van elkaar) opvangen. Tegelijkertijd kan dat een kwetsbare oplossing zijn, bijvoorbeeld bij uitval van kandidaten.

FUNCTIEPROFIEL

De detacheerder stelt een functieprofiel op voor de selectie van de kandidaten van de groepsdetachering. In het functieprofiel staan de competenties die de kandidaten moeten bezitten. De beperkingen mogen de taak van het gedetacheerde team niet in de weg staan. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van klantcontact, mogen de beperkingen van een teamlid niet conflicteren met klantvriendelijkheid. Aan de andere kant: het functieprofiel is een leidraad, maar moet niet (te) rigide gehanteerd te worden. Soms kunnen kandidaten bijvoorbeeld na een interne opleiding toch geschikt zijn voor een bepaalde groepsdetachering.

Kandidaten zijn psychisch voldoende stabiel om de teamprestatie niet in de weg te staan – ook bij tegenslag. De medewerkers wonen bovendien liefst zo dicht mogelijk bij het bedrijf, zodat ze zelfstandig kunnen reizen of dat snel kunnen leren.

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

MIXED PEOPLE

Steeds vaker zetten detacheerders het zogenaamde mixed people-concept in. Dan betreft het in een groepsdetachering zowel mensen uit de voormalige wwb, sw als wajong. Ook kan het gebeuren dat het bedrijf mogelijkheden ziet om via groepsdetachering invulling te geven aan de re-integratie van eigen personeel – het zogenaamde eerste spoor. Kandidaten die instromen vanuit de bijstand rouleren en stromen vervolgens door naar andere projecten. Of naar zelfstandig werk buiten de uitkering. Dit kan mooie samenwerkingen opleveren.

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

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

“ Wij moeten als detacheringsbedrijf onze mensen goed blijven opleiden, screenen en begeleiden. Want ook onze mensen veranderen. Door de komst van de Participatiewet krijgen we meer te maken met mensen in de bijstand. En ook met wajongers. ”

Erçan Senler,
UW Reïntegratie,
Manager
groepsdetachering
wsw/wwb



We leiden de mensen die instromen vanuit de bijstand zelf op. Zo leren we ze ook beter kennen. Daarvoor hebben we intern een trainingsruimte ingericht, evenals een werkcafé. De extra begeleiding organiseren we intern, want het mag niet ten koste gaan van het werkproces bij een bedrijf.

Erçan Senler,
UW Reintegratie,
Manager
groepsdetachering
wsw/wwb

ALGEMEEN PROFIEL VAN DE KANDIDATEN

De kandidaten:

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

Bedrijfsspecifieke eisen aan kandidaten:

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

ALGEMEEN PROFIEL VAN DE PLOEGLEIDER

De ploegleider:

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

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

ALGEMEEN PROFIEL VAN DE WERKCOACH

De werkcoach:

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

Johnny Krishnadath is gedetacheerd bij Jumbo door UW



Foto: Norbert Waalboer

GROEPSDETACHERING BIJ JUMBO

Bekijk ook het filmpje *Ik werk bij Jumbo* op www.locusnetwerk.nl > video's en lees de Handreiking op @Locus.

Jumbo Ina Boudier-Bakkerhof in Utrecht huurt hulpkrachten in via het sw-bedrijf. Ze worden door het sw-bedrijf UW Reïntegratie gedetacheerd bij Jumbo en bij Jumbo aangestuurd door een ploegleider van het sw-bedrijf.

De hulpkrachten voeren alle voorkomende werkzaamheden uit: van vrachtwagen lossen, vracht uitsorteren tot vakken vullen, spiegelen en opruimen. Al ruim twee jaar werken op deze manier continu tussen de vijftien en twintig mensen bij een Jumbo. De medewerkers van Jumbo volgen vooraf een training in een nagebouwde Jumbo in het sw-bedrijf. Ook leren ze zaken als hygiëne en omgaan met klanten in een winkel. De werkprocessen binnen Jumbo zijn aangepast

aan de medewerkers van het sw-bedrijf. Zo begint de ploegleider met twee collega's een uur eerder om colli van vrachtwagens voor te sorteren, zodat sw-medewerkers karren krijgen met spullen voor een enkel gangpad.

DE VRAAG VAN JUMBO:

‘Onze klanten willen goed-gevulde schappen. Daarvoor zoeken wij voldoende hulpkrachten.’

UW REÏNTEGRATIE OVER DE GROEPSDETACHERING:

‘Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben het hele proces van vakkenvullen overgenomen. Er is altijd een ploegleider aanwezig die het werk vanuit het magazijn coördineert en begeleidt. In de beginfase hebben we een kwartiermaker ingezet die

goed is in het betrekken van de huidige medewerkers (zie pagina 12). Daarna is de kwartiermaker vervangen door een ploegleider die voor continuïteit zorgt. De ploegleider kan rouleren met collega's zodat er altijd een ploegleider beschikbaar is.’

‘Er zijn op elk moment drie tot vier ‘sterkere’ kandidaten aanwezig die als zogeheten kop-schouderfiguren functioneren (zie pagina 13). Zij zorgen voor het uitsorteren en andere moeilijkere taken. De ploegleider biedt het hele team continu begeleiding op de werkvloer. Bij afwezigheid van kandidaten door ziekte of vakantie zorgen we voor vervanging. Zo waarborgen we de continuïteit voor het bedrijf.’

5 EEN GOEDE VOORBEREIDING

Een goede voorbereiding van alle betrokken partijen is het halve werk.



De medewerkers van IKEA trekken me de goede kant op. Het liefst zou ik mijn werkzaamheden uitbreiden. Zo zou ik graag werken op de kinderafdeling, of hogerop gaan.

Karlijn de Jong, gedetacheerd bij IKEA via SWB Hengelo

START VAN DE PLOEGLEIDER

De ploegleider start bij het bedrijf om zelf te ervaren hoe het er werkt. Eventueel start de ploegleider met twee of drie sterke kandidaten. De duur daarvan kan verschillen; meestal is twee tot drie weken voldoende. Op het moment dat de rest van het team begint, weet de ploegleider precies hoe het werkt. Ook de samenwerking met het bedrijf verloopt nu soepel.

VOORBEREIDEN VAN KANDIDATEN

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

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

De detacheerder kan kandidaten ook motiveren op bedrijfs- en functiespecifieke gronden. Bijvoorbeeld: ‘Als je klaar bent mag je naar huis.’ En: ‘Je krijgt werkkleding.’ Bereid de kandidaten ook voor op een eventuele terugkeer naar de detacheerder om teleurstellingen te beperken.

INTRODUCTIEPROGRAMMA

De detacheerder biedt de kandidaten bij voorkeur een introductieprogramma als houvast. Zo is niet alles nieuw, maar herkenbaar. De ploegleider kan daar op voortbouwen. Het is belangrijk dat de detacheerder en het bedrijf dit programma samen ontwikkelen. Vaak bestaan bij beide partijen programma's waarop kan worden voortgeborduurd. Gebruik het introductieprogramma ook als proefperiode. Hoe gaat het werken met het samengestelde team?

Daarnaast is het belangrijk dat de praktische zaken duidelijk zijn voor de kandidaten. Zoals:

- Hoe laat moeten we ons melden, en waar?
- Hoe ziet de dagindeling eruit? Wat zijn de taken? Wanneer en hoe vaak hebben we pauze? Wat moet je zelf meenemen?
- Mogen we onze mobiele telefoon gebruiken op de werkvloer?

- Hoe is de procedure rond ziekmelden? Bij wie moet ik me ziekmelden?
- Hoe kan ik vakantie en vrije dagen opnemen?

BIJEENKOMST OUDERS/VERZORGERS

Soms is het nodig om de achterban van de kandidaten te betrekken. Er zijn tal van vormen mogelijk: van een schriftelijke mededeling tot het organiseren van een compleet programma. Wat de beste manier is, is mede afhankelijk van de regio waarin het project plaatsvindt en waar de kandidaten vandaan komen. Sommige detacheringsbedrijven registreren reacties van de achterban en gebruiken deze als input voor een volgend project.

VOORBEREIDEN VAN REGULIERE MEDEWERKERS

Zijn de reguliere medewerkers van het bedrijf (inderdaad) goed voorbereid op de komst van de groepsdetachering? Hoe eerder reguliere medewerkers worden geïnformeerd over de groepsdetachering, hoe beter. Wellicht zijn er logistieke voorbereidingen waar zij aan kunnen bijdragen. Dat verhoogt de betrokkenheid.

Het bedrijf legt nogmaals aan haar medewerkers uit waarom er is gekozen om met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te gaan werken. En ook dat de mensen die deelnemen aan de groepsdetachering geen bedreiging voor hen vormen. Ook is het belangrijk dat reguliere medewerkers weten dat de doelgroep soms onverwachte dingen kan doen of zeggen.

Ontegenzeggelijk hebben ze ook een positieve invloed op de werkvloer. Het bedrijf is zo helder mogelijk over wat zij van de reguliere medewerkers verwacht in dit verband. Eventueel kan de detacheerder middelen inzetten om reguliere medewerkers te leren omgaan met de nieuwe collega's. Denk hierbij aan een training over omgaan met psychische beperkingen. SBCM verzorgt degelijke trainingen. Kijk op sbcm.nl voor meer informatie.

Een ploegleider die is voorbereid op zijn taak, maakt het verschil.

SUGGESTIES VOOR EEN INTRODUCTIEPROGRAMMA

- Laat het team goed met elkaar kennismaken.
- Investeer in de groep als geheel, ze staan samen voor een opdracht.
- Geef voorlichting over wat het betekent om mee te doen aan de groepsdetachering. Leg uit hoe de inwerkperiode eruitziet en wanneer besloten wordt of een medewerker van de regionale detacheerder mag blijven.
- Laat een filmpje zien over het bedrijf.
- Leg iets uit over de bedrijfs-cultuur.
- Laat een filmpje zien over de werkzaamheden.
- Leg de werkzaamheden grondig uit (zo mogelijk met beeldmateriaal).
- Leg de huisregels uit.
- Oefenen.
 - Oefen de werkzaamheden.
 - Oefen lastige situaties (bijvoorbeeld lastige klantsituaties).
 - Oefen met de huisregels.
- Ga in groepjes een kijkje nemen bij het bedrijf.
- Organiseer een kennismakings-bijeenkomst voor de groep en de betrokken medewerkers van het bedrijf.
- Zorg dat praktische zaken zijn georganiseerd.
- Laat de ploegleider aan het einde van het programma vertellen wat er goed gaat.
- Bespreek wat de kandidaat (thuis) moet organiseren om deze nieuwe uitdaging aan te gaan en bied zo nodig hulp. Controleer voor aanvang of alles is geregeld. Denk aan:
 - kinderopvang,
 - financiële administratie,
 - reistijd. De detacheerder adviseert de kandidaat bijvoorbeeld om vast een keer naar het bedrijf te reizen ter voorbereiding. Doe het bij twijfel samen.
 - kleding/persoonlijke verzorging.

VAN BINNEN NAAR BUITEN

DE VRAAG VAN HET BEDRIJF:

‘Uit efficiencyoverwegingen willen we de productie, die nu op de vestiging van de detacheerder plaatsvindt, weer onderbrengen in ons eigen pand.’

WSD GROEP OVER HET ARRANGEMENT:

‘Een grote groep van circa vijftig medewerkers werkt met een werkleider en een meewerkend voorman via groepsdetachering bij het bedrijf.’

‘Voor het bedrijf leverde de groepsdetachering problemen op waar we in een eerder stadium niet bij stil hadden gestaan. Eerst kregen we klachten over de kwaliteit van het werk en verschillende randzaken. Naar aanleiding daarvan zijn we in gesprek gegaan met het bedrijf. De toegenomen drukte in de kantine bleek een van de onderliggende problemen. Ook de grotere toeloop naar de toiletten

– die vaker schoongemaakt moesten worden – bleek een punt van aandacht.’

OPLOSSINGEN:

‘Door goed te luisteren en door te vragen wat de werkelijke problemen waren, zijn we tot de volgende oplossingen gekomen:

- De toiletten worden nu door ons schoongemaakt.
- De pauzetijden zijn verschoven, zodat we elkaar niet in de weg lopen.
- Door het werkproces en de werkplekken anders in te richten, is het aantal vierkante meter die we als groep innamen teruggedrongen.’

‘Door de klachten serieus te nemen en snel te handelen is de samenwerking in stand gebleven. De klant is (weer) zeer tevreden over de kwaliteit en de kwantiteit van het werk van onze medewerkers (zie ook pagina 20).’

6 INWERKPERIODE

De eerste tijd dat de groepsdetachering bij het bedrijf van start gaat, wordt gebruikt als inwerkperiode.

6

Een voorwaarde voor succes is: goede voorbereiding. Daarom ben ik vier weken eerder begonnen dan de kandidaten. Dit om IKEA te leren kennen. Zo heb ik op alle afdelingen meegekeken. Ik ben de vraagbaak voor de sw-ploeg dus ik moet weten hoe het werkt.

Erwin Tijhuis,
ploegleider van
SWB Hengelo

Hoe beter de voorbereiding, hoe korter de inwerkperiode. Meestal is een inwerktijd van twee tot vier weken voldoende. Bij een ingewikkeld proces kan deze periode langer zijn. Een heldere werkstructuur is voor de kandidaten van de groepsdetachering een must. Meestal maakt de ploegleider deze samen met het bedrijf. Begin, zo mogelijk, met een grotere groep dan noodzakelijk. Zo realiseren de kandidaten vanaf het begin een redelijke productie. Bovendien werk je zo vast kandidaten in die ingezet kunnen worden bij flexibele vraag van het bedrijf of bij uitval of verlof.

WENNEN AAN HET WERKPROCES

Gedurende de inwerktijd kan de groep gelijkmatig tot de ideale grootte worden teruggebracht. De detacheerder communiceert dit goed met het bedrijf en de kandidaten. Voorkom dat het bedrijf en de kandidaten voor verrassingen komen te staan wanneer er ineens veel mensen het bedrijf binnenkomen – of wanneer het aantal mensen wordt teruggebracht. Ook is het belangrijk om de kandidaten goed voor te bereiden wanneer ze van het project worden gehaald. Bekijk de mogelijkheden om de inwerkperiode bij de detacheerder in te vullen. Zo kunnen de kandidaten wennen aan het nieuwe werkproces. De verandering die plaatsvindt wanneer ze bij de reguliere werkgever aan de slag gaan, is dan zo klein mogelijk.

EISEN AAN DE PRODUCTIE

Bij voorkeur worden productie-eisen tijdens de inwerkperiode nog niet (strikt) gehanteerd. Alles wat nu gebeurt, is ter voorbereiding. Het doel is dat het proces na de inwerkperiode soepel verloopt. De ploegleider krijgt gedurende deze periode liefst de vrijheid om naar eigen inzicht te handelen. Hij houdt het bedrijf continu op de hoogte van de vorderingen, maar hoeft zich nog niet te verantwoorden over doelstellingen en productie-eisen.

Het is niet altijd mogelijk om geen productie-eisen te stellen tijdens de inwerkperiode. In dat geval bedenken de detacheerder en het bedrijf samen een oplossing. Denk aan:

- Het proces eerst 'binnen' inrichten en vervolgens verhuizen naar het bedrijf.
- In de eerste periode (ook) reguliere (uitzend) krachten inzetten.
- In de beginfase met een grotere groep werken.

Voor sommige kandidaten is het misschien de eerste keer dat ze buiten de detacheerder aan de slag gaan. Uiteraard kunnen ze dit spannend vinden.

EVALUATIE

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

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

TIPS OM DE KANDIDATEN TE ONDERSTEUNEN

- Investeer in het in één keer goed aanleren en inregelen van de werkzaamheden. Wat eenmaal goed is aangeleerd, raken de kandidaten meestal niet meer kwijt.
- Realiseer je dat snelheid volgt na kwaliteit. Te sterk sturen op snelheid werkt in het begin averechts.
- Gebruik de inwerkperiode om rustig te komen tot een werkbare situatie voor het team.
- Zorg de eerste keer voor gemeenschappelijk vervoer. Bijvoorbeeld vanaf de detacheerder waar ze wel gewend zijn heen te gaan.
- Houd er rekening mee dat sommige kandidaten de eerste dag (en de eerste dag van zelf reizen) te laat komen of zelfs helemaal niet op komen dagen.
- Zorg er de eerste periode voor dat er een busje klaarstaat dat laatkomers kan 'opvangen'.
- Houd de werkcoach de dag van de start (en de eerste dag van zelf reizen) vrij, zodat deze kan begeleiden waar nodig.
- Bouw de werkuren van de kandidaten rustig op zodat ze langzaam in het nieuwe ritme komen. Het werkritme zal anders zijn dan ze gewend zijn.
- Wees duidelijk.

“Het is ontzettend fijn om ook tussen 'normale' mensen te werken. Zo word je op den duur net zo'n werknemer als bij Wim Bosman zelf.”

Pascal Geurts is gedetacheerd bij Wim Bosman door Wedeo

“De medewerkers van Wedeo horen er helemaal bij. Ze dragen ook onze bedrijfskleding; we maken geen onderscheid.”

Nicole Donders,
Operations
Manager bij
Wim Bosman

WIM BOSMAN

Wim Bosman is een Europese logistiek dienstverlener met een wereldwijd netwerk. De dienstverlening bestaat onder andere uit Europees Transport, logistieke oplossingen en wereldwijde zee- en luchtvracht. Bosman is onderdeel van het Mainfreight team, een logistiek dienstverlener met locaties in Australië, Nieuw-Zeeland, China, Verenigde Staten en Europa. Ongeveer vijftig medewerkers zijn gedetacheerd via Wedeo bij Wim Bosman. Ze verrichten voornamelijk ompakwerkzaamheden. Daarbij worden ze begeleid door een teamleider van Wedeo.

‘Ontzorgen van de werkgever staat voorop’, aldus Berend-Jan Kniest, teamleider groepsdetachering bij Wedeo. ‘Daarom zorgen we bijvoorbeeld voor een goede begeleiding op de werkvloer. Ik stuur de mensen van Wedeo aan die werken in een groepsdetachering bij Wim Bosman. Ik denk wel mee in het productieproces, maar de dagelijkse aansturing ligt bij Wim Bosman. Dat betekent dat ik heel regelmatig op de werkvloer aanwezig ben.’

7 CONTINUÏTEIT

Na de inwerkperiode is het zaak om de continuïteit rond de groepsdetachering te borgen.

Na de inwerkperiode worden als het goed is de productievoorwaarden gehaald, en dat moet natuurlijk zo blijven. De detacheerder zorgt steeds voor een open en eerlijke communicatie over de gang van zaken.

EVALUEREN EN AANPASSEN

Spreek met elkaar een aantal momenten af waarop geëvalueerd wordt. Als die momenten vooraf vastliggen, zorg je samen voor een continue evaluatie van de groepsdetachering.

- Wat gaat goed?
- Wat kan beter?
- Welke problemen (klachten) kwamen we tegen en zijn deze nu (naar wens) opgelost?
- Hoe hebben we problemen/klachten opgelost?

Onthoud wat heeft gewerkt zodat het op een later moment weer kan worden ingezet, en maak afspraken over het vervolg.

BEZETTING

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

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

BEHOEFTE VAN KANDIDATEN

Behandel de kandidaten van de groepsdetachering als werknemer. Wees in de praktijk alert op kleine signalen van uitsluiting wegens beperking, huidskleur en taalgebruik, en reageer hier direct op. Het is ook belangrijk dat de doelgroep tijdig op de hoogte is van wijzigingen zoals werken op een avond of zaterdag. Het is aan te raden om de boodschap via de detacheerder te brengen.

KLACHTENAFHANDELING

De detacheerder gaat uiteraard serieus om met klachten van het bedrijf. Spreek af bij wie klachten

kunnen worden ingediend. Deze persoon draagt zorg voor een zorgvuldige afhandeling van de klachten – met het betreffende individu of de groep. In het begin moet je elkaar nog leren begrijpen. Mogelijk komen er in eerste instantie meer klachten binnen. Wanneer de klachten in het begin goed worden afgehandeld zal het werk beter worden uitgevoerd en het aantal klachten snel afnemen, zo leert de ervaring.

MOGELIJKE OPLOSSINGEN DIE DE WERKCOACH KAN INZETTEN:

- Organiseer een extra werkbespreking.
- Zet een periode meer kandidaten in.
- Denk aan het inzetten van beeldmateriaal voor het opnieuw uitleggen van verwachtingen aan de kandidaten. Laat zien wat er gebeurt, wat wel en niet goed gaat en hoe het wel moet. Als iemand ziet gebeuren wat er mis gaat, is het makkelijker om bij te sturen.

Gebruik voor het doorgeven van veranderingen de roostervrije dag. Dat beperkt de invloed op het werk door verwarring of weerstand.



Foto: Phil Hemmis

FUNCTIECREATIE BIJ IKEA

‘
Ik heb een boekje gemaakt voor de medewerkers van SWB: Hoe werkt dat bij IKEA? Daarin staan zaken als: waar en bij wie moet ik me melden? Wat draag ik? Alles in Jip en Janneke-taal. Het grappige was: niemand had daarna nog vragen.’

Erwin Tijhuis
ploegleider van
SWB Hengelo

Om acht uur beginnen Richard en Karlijn van de SWB groep op de afdeling Logistiek van IKEA in Hengelo. Ze brengen het papier en karton van de vulploeg naar de container, en zijn lekker actief bezig. De medewerkers van IKEA zijn blij met Richard en Karlijn, die zijn gedetacheerd via het sw-bedrijf. Doordat zij karton en hout opruimen, hebben de IKEA-medewerkers hun handen vrij voor andere zaken. En dat is ook precies de bedoeling van de

pilot die IKEA in 2012 startte met het sw-bedrijf. De SWB groep detacheerde zeven medewerkers bij IKEA op de afdelingen Sales en Logistiek. Ze worden aangestuurd bij IKEA door een ploegleider van het sw-bedrijf.

Een jaar eerder analyseerde de SWB groep welke werkprocessen op de afdelingen Logistiek en Sales in aanmerking komen voor mensen met een beperking. Werk dat moet gebeuren en behoort tot hun takenpakket, maar dat

tot de onderkant van hun functieprofiel behoort. Zo kwam het in samenspraak met IKEA tot een takenpakket voor medewerkers van het sw-bedrijf. Op basis daarvan selecteerde de SWB groep de kandidaten, die vervolgens op gesprek gingen bij IKEA. Door deze functie-differentiatie creëert IKEA werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook andere vestigingen van IKEA gaan of zijn op deze manier aan de slag met de doelgroep.

In de publicatie *Ik werk bij IKEA!* heeft Locus de ervaringen vastgelegd van de pilot bij IKEA. Download de publicaties via @Locus

UITZEND- KRACHTEN BIJ EEN VLEES- VERWERKER

DE VRAAG VAN HET BEDRIJF:

‘Wij hebben op korte termijn mensen nodig die door een productiepiek bij ons vlees aan saté-prikkers komen rijgen. De werkzaamheden vinden plaats in een koude omgeving aan een productieband.’

WSD-GROEP OVER HET ARRANGEMENT:

‘Dit was voor ons een lastige opdracht, omdat de werkzaamheden staand en in een koude omgeving moeten worden uitgevoerd. Ook was er weinig tijd om mensen te selecteren. De eerste week zijn we gestart met een meewerkend voorman en een aantal reguliere uitzendkrachten. Zo konden wij aan de vraag van het bedrijf voldoen. Tegelijkertijd hebben we medewerkers geselecteerd en gefaseerd laten instromen (een medewerker per dag). Zo zijn in die week de uitzendkrachten gelijkmatig vervangen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf was zeer tevreden over de manier waarop wij de productiepiek hebben opgevangen. Wij zijn op onze beurt tevreden dat we medewerkers in een nieuw marktsegment aan het werk hebben.’

MIXED PEOPLE BIJ EEN DRANKEN- PRODUCENT

DE VRAAG VAN HET BEDRIJF:

‘Wij willen medewerkers re-integreren die niet meer inzetbaar zijn in onze huidige productieorganisatie. Intern komt dit echter onvoldoende van de grond.’

ATLANT GROEP OVER HET ARRANGEMENT:

‘De reguliere medewerkers die willen re-integreren nemen deel aan de groepsdetachering. Het zijn de informele kop-schouderfiguren, die werken onder leiding van een werkleider van het werkbedrijf. Het mooie is, hun zelfbeeld kreeg daardoor een positieve boost. Daarnaast namen medewerkers van de detacheerder deel aan de groepsdetachering. Zo ontstond de noodzakelijke kritische massa om uitbesteed werk terug te halen naar het bedrijf. Dat resulteerde in financiële besparingen voor het bedrijf, die zijn geïnvesteerd in een nieuwe ruimte voor de groep. Daardoor kon de groep verder groeien.’ (zie ook pagina 13)

HET DURFTEAM

EEN DETACHEERDER OVER EEN UITDAGING BIJ GROEPSDETACHE- RINGEN:

‘Wij kregen een aantal keer de mogelijkheid om een groepsdetachering in te zetten. Tijdens de opstartfase waren kandidaten nodig met bepaalde competenties. Die competenties bleken slechts een beperkt aantal kandidaten te bezitten. De vraag rees: hoe kunnen we meerdere verzoeken voor een groepsdetachering aan?’

DE DETACHEERDER OVER DE OPLOSSING:

‘We hebben een zogenaamd durfteam samengesteld met kandidaten die zich makkelijk kunnen aanpassen aan wisselende werkzaamheden en omstandigheden. Deelnemers uit dit team worden ingezet om het project te initiëren. Door inzet van het durfteam kan een bedrijf wennen aan de doelgroep. Ook kunnen eventuele kinderziektes worden verholpen. Het durfteam maakt zo de weg vrij voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die meer moeite hebben om op een reguliere werkplek aan de slag te gaan. De periode dat het durfteam werkt, varieert. We nemen genoeg tijd om het proces neer te zetten en vervangen het durfteam geleidelijk. Deze methode werkt bij ons heel goed. Goede communicatie met het bedrijf over de inzet van een durfteam is essentieel. Anders kan het vervangen van het durfteam tot weerstand of onbegrip bij het bedrijf leiden.’ (zie ook pagina 13)

Annemiek Benschop
is gedetacheerd bij
PostNL door UW



Foto: Jiriske Sluis

MEER INFORMATIE

Kijk voor meer informatie over groepsdetachering op de volgende websites:

www.sbcm.nl

www.locusnetwerk.nl

www.cedris.nl

Of neem contact op met Locus via vragen@locusnetwerk.nl

Deze Handreiking beschrijft de belangrijkste stappen om een succesvolle groepsdetachering te realiseren. Belangrijke stappen zijn:

- Ontdek als detacheerder wat de vraag van het bedrijf is. – ‘Wat is voor het bedrijf belangrijk?’
- Zorg voor een goede kennismaking. – ‘Dit is geen optie, maar een harde eis.’
- Neem reguliere medewerkers van het bedrijf mee in het proces. – ‘Daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen!’
- Manage verwachtingen. – ‘Zorg dat het bedrijf weet hoe het proces eruitziet.’
- Leg de gemaakte keuzes vast en reflecteer. – ‘Werkt de gekozen manier? Kan het beter?’
- Stel je in op een lange voorbereidingstijd van een groepsdetachering. – ‘Twee derde van de tijd wordt besteed aan de voorbereiding. Het daadwerkelijk selecteren en plaatsen van mensen kost relatief minder tijd.’