

# BEDRIJFSADVIES

## MOGELIJKHEDEN INCLUSIEF JOB DESIGN

FOTO  
website bedrijf

IN OPDRACHT VAN BEDRIJF X

Datum: 22/01/2019

**GROEP INTRO**

# INHOUD

Inclusief Job Design mogelijkheden .....	3
Inclusief Job Design.....	3
Context .....	3
Mogelijkheden voor Inclusief Job Design .....	4
Aanvullende observaties.....	5
Conclusie en aanbeveling .....	6
Implementatie van de resultaten .....	6
Communicatie.....	7
Herkomst informatie .....	7
Bijlage .....	7

NIET KOPIEEREN

# INCLUSIEF JOB DESIGN MOGELIJKHEDEN

## INCLUSIEF JOB DESIGN

Bedrijf X heeft opdracht gegeven de mogelijkheden te onderzoeken om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie werk te bieden dat bedrijfseconomisch een toegevoegde waarde heeft.

In dit onderzoek staat de vraag centraal of het mogelijk is om, binnen afdelingen en mogelijk over delen van de organisatie heen, voornamelijk elementaire taken te herschikken en een of meerdere nieuwe banen te creëren alsook de vraag te beantwoorden welke bedrijfseconomische voordelen een dergelijke verandering heeft voor de werkgever.

Het bedrijf heeft gekozen om dit onderzoek uit te voeren omdat het moeilijk is om vacatures voor technisch personeel in te vullen en de juiste scholing/achtergrond te hebben om “instapklaar” aan de job te beginnen. Bovendien zijn er wel een aantal taken die niet altijd even boeiend zijn voor het bestaande technische personeel, taken die blijven liggen enzoverder. Door deze analyse beogen ze vooral een effectievere benutting van de expertise van het aanwezige personeel en een (gedeeltelijke) oplossing voor hun tekort aan geschikt personeel.

## CONTEXT

Bedrijf X heeft als familiebedrijf een evolutie gekend binnen de wereld van de alarmsystemen. Hun cliënteel bevindt zich voornamelijk binnen het B2B segment waaronder enkele grote klanten zoals ziekenhuizen en grote ondernemingen.

Voor de engineers bestaan er verschillende opdrachten en elke persoon heeft dan ook zijn expertise binnen een bepaald domein. Zo zijn er de installaties van nieuwe systemen die gaan van zeer eenvoudig tot zeer groot en omvangrijk. Hierbij ligt de focus op het tijdig operationeel krijgen van het systeem en opleveren naar verwachting van de klant. Men werkt hier met nieuw materiaal en de programmatie van het systeem gebeurt vaak grotendeels ter plaatse. Testen van het systeem is nodig en neemt ook vaak (te) veel tijd in beslag.

Een tweede soort opdracht voor de engineers is het onderhoud van een bestaand systeem, veelal door contractuele verplichtingen zoals binnen ziekenhuizen waarin bepaalde onderdelen systematisch dienen vervangen te worden bij wijze van preventie. Probleemoplossing van zaken die zich hebben voorgedaan en niet dringend zijn (bijvoorbeeld werken in een bepaald deel van de gang van een ziekenhuis waardoor een detector buitendienst werd gezet) moeten tevens worden overlopen en opgelost. Dit is een planmatig iets dat veel structuur en overzicht vereist van de engineer.

Een laatste type van opdracht is het reageren op dringende gevallen zoals foutmeldingen of een alarm in het systeem. Hierbij moet ad hoc worden gereageerd en kan men vooraf vaak niet goed voorspellen wat en hoe de opdracht gaat zijn.

Gezien de problemen met het vinden van het juiste personeel zijn ze binnen bedrijf X op zoek gegaan naar alternatieven zoals een stukje uitbesteden of door profielen aan te trekken die nog een opleiding nodig hebben bij wijze van bijscholing of omscholing naar technisch engineer via IBO en dergelijke. Een stukje van de job heeft men reeds gedaan door een beschutte werkplaats in te schakelen voor bepaalde klussen. De voornaamste reden van het tekort aan engineers is dat men met een diploma van die aard vaak in aangenamere omstandigheden kan werken dan op grote hoogte, buiten, op grote sites waar veel gewandeld moet worden, vuil, soms repetitieve taken, ...

## MOGELIJKHEDEN VOOR INCLUSIEF JOB DESIGN

Om te kunnen bepalen in hoeverre binnen dit bedrijfsonderdeel mogelijkheden voor Inclusief Job Design in potentie aanwezig zijn, wordt antwoord gezocht op een of meer onderdelen van de volgende vragen:

*Is er in de werkprocessen sprake van taken:*

- *die onder het opleidingsniveau liggen van degene die deze taken uitvoert?*
- *op een lager niveau en daardoor niet de noodzakelijke hoeveelheid aandacht krijgen van de werknemers?*
- *waardoor werknemers van hun hoofdtaken worden afgeleid?*
- *die de reguliere uitvoering van de hoofdtak belemmeren of verstoren?*
- *die gemakkelijk losgekoppeld kunnen worden van de taken zoals deze nu binnen een functie worden verricht?*

Om deze vragen te beantwoorden maken we gebruik van een aantal indicatoren, zoals zijn er taken:

- *die efficiënter of vaker uitgevoerd zouden kunnen worden?*
- *die de snelheid van handelen van het proces vertragen?*
- *die, wanneer anders uitgevoerd, de snelheid en kwaliteit van de werkprocessen vergroten?*
- *die zich opstapelen of waar werknemers moeizaam of niet aan toe komen?*
- *die vereisen dat werknemers overwerken?*
- *waarvoor tijdelijk personeel wordt aangetrokken?*
- *die men zou willen of kunnen aanbieden en die momenteel niet aangeboden worden?*
- *waar werknemers hulp of ondersteuning bij zouden kunnen gebruiken?*

Het antwoord op deze vragen wordt afgeleid van een eigen eerste inventarisatie van de taken. Informatiebronnen zijn gesprekken met de leidinggevende, met werknemers en observaties.

### **Uit het interview en de observaties blijkt het volgende:**

De vraag van bedrijf X om een analyse rond functiecreatie op het hoofdkantoor is veelvoudig: bepaalde taakomlijningen zijn niet duidelijk, een aantal taken blijven liggen, bepaalde elementaire taken worden nu door hoogopgeleiden gedaan en functiewissels zorgen voor een aantal hiaten in takenpakketten.

Zo is er het niveau van de engineer; het gaat veelal om een goede opleiding en achtergrond zeer specifiek toegespitst op het product wanneer het gaat om de programmatie van een nieuwe alarmcentrale. De unit moet worden geprogrammeerd volgens een bepaald stramien, de vereisten liggen vooral bij de eindklant die bepaald hoe en wat. In een volgende fase moet dit worden getest en dit is dan weer wel eerder elementair. Vaak wordt er een bepaald alarm uitgelokt en dan moet men gaan nakijken of dit in de centrale ook zo wordt opgenomen en of de juiste dingen uitgevoerd worden, bijvoorbeeld een poort open of sluiten, een alarm afgaan, ... Hier wordt er veel heen en weer gewandeld tussen de centrale en de ruimte waar het alarm moet worden getest. Ook de aparte testing van een rookmelder of een bewegingssensor kan makkelijk worden overgenomen door iemand zonder de opleiding van een technisch medewerker. Vandaag worden er vaak in de praktijk slechts sporadisch getest en dus komen er wel eens fouten voor, dit om tijd te besparen door het vele heen en weer gewandeld of door het vrij repetitieve werk dat het testen met zich meebrengt. Dit is vaak heel tijdrovend terwijl er nog opdrachten liggen te wachten en/of het werk ter plaatse niet afraakt.

Bij de installatie van een nieuwe centrale wordt er soms gevraagd om over te werken gezien men gebonden is aan contracten met de klant of met andere bedrijven die een tijdsclausule bevatten. Tijdens het onderhoud van een bestaande centrale is overwerk meestal niet aan de orde gezien hier geen zulke contracten aanwezig zijn en men het

werk hier beter kan inschatten omdat het vaak hetzelfde is en men meestal, doordat het niet dringend is, de zaken die nog blijven liggen waren in een volgende opdracht kan meenemen.

Tijdens een dringende interventie omwille van een technisch probleem is overwerk meestal ook niet aan de orde gezien alleen de noodzakelijke zaken worden uitgevoerd en de rest wordt ingepland. Als het wel zo is, wordt dit vooraf duidelijk zo afgesproken met de klant en weet de betreffende technicus dus ook waar hij aan toe is.

Er zijn een aantal taken die blijven liggen, zoals het nakijken van defect materiaal om te zien of het te repareren valt of eventueel kan teruggestuurd worden naar de fabrikant als het nog in garantie is. Nu wordt dit materiaal meegenomen bij de klant en eindigt het ergens op het hoofdkantoor waar er niemand nog naar kijkt. Als er hier tijd voor zou gemaakt worden, zou dit geld besparen doordat er zaken onder garantie worden gemaakt en bovendien kunnen er misschien een paar dingen gerecupereerd worden.

Een aantal problemen met alarmsystemen zou kunnen worden vermeden als er tijd zou zijn om alles minutieus na te gaan vooraleer iets definitief wordt opgeleverd, bijvoorbeeld het testen van alle detectoren en bellen.

Uit deze bevragingen en een opsomming van de taken bemerken we dat er wel een mogelijkheid bestaat om een aantal zaken uit het takenpakket van een techniker te halen en een assistent aan te werven die als mogelijke taken kan hebben:

- Een assistent die materiaal aanbrengt, heen en weer kan lopen op een werf met materiaal en eenvoudige zaken kan doen zoals het testen van detectoren zou al heel veel werkuren besparen voor de technici.
- Een assistent die repetitieve taken op zich neemt bij het onderhoud van grote installaties zoals het vervangen en testen van rookmelders zou veel van de werkuren uitsparen van een techniker.
- De rapportage van het aantal vervangen melders, het halen en weer opbergen van materiaal alsook de assistentie bij het programmatiewerk zoals bijvoorbeeld ter plaatse gaan in een ruimte om er op een alarmknop te drukken terwijl de techniker nagaat of dit het correcte gevolg geeft in de centrale zou ook door een assistent kunnen worden gedaan.
- Verder is het misschien een optie dat deze assistent in de overige tijd materiaal aanlevert aan andere werven en zo op verschillende plaatsen per dag zijn of haar hulp kan aanbieden. Een goede planning zou dit moeten toelaten.

## AANVULLENDE OBSERVATIES

Momenteel werkt het bedrijf reeds met IBO en andere vormen van inhouse-opleiding tot een techniker. Misschien kan er een tussenstap worden ingebouwd om als assistent te beginnen en zo op te werken tot een techniker. Alle facetten worden doorlopen en op die manier is er mogelijk minder druk om mensen op te leiden en ze op tijd klaar te stomen. Het viel op dat er door het vele opstarten van nieuwe mensen hard gebouwd wordt op de meer ervaren mensen. Dit brengt een soort druk met zich mee die niet voor de hand liggend is voor sommige technikers. Ze worden vaak afgeleid door telefoons voor advies en dit kan fouten door onoplettendheid opleveren. Ook is het al bij al vrij tijdrovend en zorgt het voor een gebrek aan focus tijdens het werk.

## CONCLUSIE EN AANBEVELING

Uit de gesprekken en waarnemingen kunnen we concluderen dat er een aantal taken zijn die nu worden uitgevoerd door gekwalificeerde, meer ervaren werknemers, die eventueel ook door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken wel substantieel in omvang en kunnen zij mogelijk door mensen met minder kwalificaties worden verricht. Het betreft vooral taken die snel aangeleerd kunnen worden en die onafhankelijk van het hoofdproces kunnen worden uitgevoerd. Indien de betreffende werkzaamheden worden uitgevoerd door medewerkers uit de beoogde doelgroepen, leidt dit tot minstens één arbeidsplaats.

Als deze werkzaamheden uit de takenpakketten van de zittende medewerkers worden losgemaakt, betekent dit voor de organisatie dat er een einde komt aan de onduidelijkheid omtrent de verdeling van sommige taken. Hiernaast zullen een aantal taken worden opgenomen die al een tijdje blijven liggen. Een duidelijke taakafbakening zorgt ook voor een efficiëntie verhogend effect. Men is sneller bij de juiste persoon en er wordt minder ad hoc gewerkt.

Verder betekent dit dat:

- dezelfde werkzaamheden tegen een lagere prijs gedaan kunnen worden want door een ander profiel uitgevoerd, dus tot kostenbesparing.
- vroegtijdig ingespeeld kan worden aan een verwachte schaarste aan gekwalificeerde werknemers.
- de organisatie beter in staat is om zijn Social Return verplichtingen te kunnen waarmaken en dus beter met andere bedrijven kan concurreren om overheidsopdrachten met een Social Return verplichting of opdrachten gegund te krijgen van VDAB of andere organisaties.
- het aantal uitzendkrachten beperkt kan worden dus kostenbesparend en lange termijn efficiëntie.
- het aantal ondersteunende taken die nu door het zittend, hoger gekwalificeerd personeel worden uitgevoerd, vermindert waardoor zij meer aandacht en tijd kunnen steken in hun kerntaken.
- Een aantal taken uitgevoerd worden die tot op heden blijven liggen of ad hoc worden uitgevoerd.

## IMPLEMENTATIE VAN DE RESULTATEN

In dit onderzoek hebben we bekeken wat de mogelijkheden en kansen zijn voor bedrijf X om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen binnen de personele organisatie. Doel voor de organisatie is daarbij om in de nasleep van de recente veranderingen binnen de organisatie wat orde op zaken te stellen en te werken aan de efficiëntie. Duidelijkheid, efficiëntieverhoging en kostenbesparing zijn de belangrijkste motivaties voor het uitvoeren van dit onderzoek.

Er is gekeken naar zowel de taken binnen specifieke functies als ook naar taken op afdelingsniveau. Geconstateerd is dat door het anders verdelen van taken en het gebruik maken van minder gekwalificeerde werknemers, een of meerdere van de genoemde doelen bereikt kunnen worden. Om deze winst ook te behalen is een zorgvuldig implementatieproces noodzakelijk om te vermijden dat u als werkgever geconfronteerd wordt met onnodige risico's. Denk aan verzuim, misfit werknemer functie, uitval, begeleiding en dergelijke. De implementatie vraagt dan ook om een gestructureerde aanpak.

## COMMUNICATIE

Omdat het zittend personeel mogelijk ook te maken krijgt met wijzigingen in bestaande taken en werkprocessen, is een adequate communicatie binnen de gehele organisatie als ook met de betrokken functionarissen van essentieel belang. Tegelijkertijd is het ook van belang om concrete zaken vast te leggen met de aanbieder van potentiële medewerkers, over de toeleiding, scholing of training, begeleiding etc. Hierdoor wordt de kans op een succesvolle plaatsing groot en daarmee de kans dat bedrijf X nieuwe gemotiveerde werknemers krijgt. Voor de zittende werknemers betekent dit vooral meer duidelijkheid in de takenpakketten en meer tijd voor kerntaken en voor de nieuwe werknemers betekent het een verbetering in hun sociale en maatschappelijke positie. Kortom, een win – win – win situatie.

## HERKOMST INFORMATIE

We hebben de screening uitgevoerd op twee werven, meer bepaald een onderhoud in een ziekenhuis en een installatie van een nieuwe alarmcentrale op een bedrijventerrein.

## BIJLAGE

De tabel met taken, functies etc. is als bijlage toegevoegd. Hierin staat een overzicht van de taken die uitgefilterd werden aan de hand van de bevragingen als zijnde taken die aanmerking komen om te laten invullen door een nieuwe medewerker.