

BEDRIJFSADVIES

MOGELIJKHEDEN INCLUSIEF JOB DESIGN

FOTO
website bedrijf

IN OPDRACHT VAN BEDRIJF X

Datum: december 2018

I-DIVERSO

INHOUD

Inclusief Job Design mogelijkheden.....	3
Inclusief Job Design.....	3
Korte beschrijving van de werkprocessen binnen de afdelingen ‘on site’	4
Mogelijkheden voor Inclusief Job Design	4
Conclusie en aanbeveling	5
Financiële business case	7
Implementatie van de resultaten	8
Bijlagen	9

NIET KOPIEEREN

INCLUSIEF JOB DESIGN MOGELIJKHEDEN

INCLUSIEF JOB DESIGN

Waar vroeger reguliere en sociale economie naast elkaar bestonden, is de tendens nu meer en meer dat kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt geabsorbeerd dienen te worden door het reguliere circuit. De maatschappelijke uitdaging is dus dat meer bedrijven en organisaties gaan inzetten op inclusief ondernemen.

Binnen het project All Inclusive@work heeft X 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.

BEDRIJFSCONTEXT

X is een van de specialisten op het vlak van industrieel reinigen. Het bedrijf beschikt over een modern en uitgebreid wagenpark, uitgerust met alle hedendaagse veiligheidsvoorzieningen. Met behulp van specialistische apparatuur, veelal in eigen huis ontwikkeld, willen ze kwalitatief hoogstaand werk afleveren bij hun klanten. Hun dienstverlening is gericht op industriële reiniging, hydrodemolition, veegwerken en afval.

Er wordt bijzonder veel waarde gehecht aan de veiligheid en de gezondheid van medewerkers en aan het voorkomen van schade aan mensen, installaties, machines en milieu. Het principe van “safety first” is dan ook een van de belangrijkste speerpunten in het personeelsbeleid van X.

Daarnaast staat het bedrijf de laatste jaren voor een aantal uitdagingen met betrekking tot de personeelsbezetting. Zo ondervindt de firma bijvoorbeeld meer moeilijkheden met betrekking tot het rekruteren en behouden van geschikte medewerkers voor bepaalde functies. Er is weinig instroom en werkzoekenden hebben vaak meerdere mogelijkheden tot aanwerving. Ook het behouden van werknemers wordt bemoeilijkt door de aanwezigheid van belangrijke concurrenten in de directe omgeving. Daarom streeft de organisatie, naast een optimale werving en selectie, ook naar een motiverend personeelsbeleid met continue aandacht voor de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers.

In dit onderzoek richten we ons op een optimale benutting van de technische expertise bij het aanwezige personeel binnen de afdelingen ‘on site’, meer bepaald het magazijn en het atelier van de technische dienst (de garage). Daarbij gaan we op zoek naar de mogelijkheden om deze profielen te ‘ontlasten’ door een herverdeling van taken en de inzet van een nieuwe, ondersteunende functie.

Momenteel zijn er heel wat eenvoudige taken die tijd vragen van technisch geschoold personeel op deze afdelingen. Een aantal taken blijven ook liggen door tijdsgebrek, ondanks een grote flexibiliteit bij het huidige personeel met betrekking tot het einduur van de werkdag en het feit dat er regelmatig overuren gepresteerd worden.

Eerder werden er binnen het bedrijf, voor de inzet van jobstudenten tijdens vakantieperiodes, reeds gelijkaardige pogingen ondernomen voor de creatie van een (tijdelijke) ondersteunende functie. Het ESF-project All Inclusive@work bleek een geschikte gelegenheid om hier dieper op in te gaan en na te gaan of er opportuniteiten tot inclusief ondernemen structureel ingebed kunnen worden in de organisatie.

KORTE BESCHRIJVING VAN DE WERKPROCESSEN BINNEN DE AFDELINGEN 'ON SITE'

Om een beeld te geven van de werkcontext, volgt hier een korte beschrijving van de afdelingen waar het onderzoek wordt uitgevoerd.

Dagelijks rijden de operatoren vanop de site in xx uit naar verschillende werven voor diverse diensten van industriële reiniging tot afvalverwerking. Om deze dienstverlening vlot te laten verlopen, worden de operatoren ondersteund door technisch personeel 'on site'.

Het **magazijn** staat in voor:

- het algemeen stockbeheer van verbruiksmaterialen
- de bestelling van onderdelen
- het onderhoud van materialen, waaronder het kalibreren van instrumenten (bv zuurstofmeters)
- voorziet de operatoren van materiaal en werkkledij
- zorgt dagelijks voor het vooraf laden van de werfwagens die de dag nadien moeten uitrijden

Deze afdeling wordt aangestuurd door de hoofdmagazijnier met medewerking van een hulpmagazijnier.

X heeft ongeveer 30 dienstwagens en 65 vrachtwagens in bezit die onderhouden moeten worden. In hun eigen atelier worden er bovendien constructies op maat gemaakt voor hun specifieke dienstverlening.

De **garage** staat in voor alle werken aan camionetten en vrachtwagens die in eigen beheer uitgevoerd worden:

- herstellingen
- onderhoud en opvolging technische keuring
- opbouw (bv: machinepark op chassis van vrachtwagen)
- overbouw van oude op nieuwe onderdelen
- en tal van (kleine) interventies

Deze afdeling valt onder de verantwoordelijkheid van y. Hij stuurt 5 mechaniekers aan, die elk hun eigen specialisatie hebben opgebouwd door ervaring (bv: elektriciteit, lastechnieken, mechaniek, revisies van motors e.d.). Als leidinggevende zorgt hij dagelijks voor de werkverdeling tijdens de ochtendbriefing.

MOGELIJKHEDEN VOOR INCLUSIEF JOB DESIGN

Om te kunnen bepalen in hoeverre binnen dit bedrijfs onderdeel 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 geen specifieke opleiding of ervaring vereisen van degene die deze taken uitvoert?
- die momenteel niet de noodzakelijke hoeveelheid aandacht krijgen van de werknemers?
- waardoor werknemers van hun hoofdtaken worden afgeleid?
- die de reguliere uitvoering van de hoofdtaak 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 leidinggevenden, met werknemers en observaties op de werkvloer.

CONCLUSIE EN AANBEVELING

Uit de gesprekken en waarnemingen kunnen we concluderen dat er een aantal taken zijn die nu worden uitgevoerd door gekwalificeerde en ervaren werknemers, die ook door mensen met minder kwalificaties kunnen worden uitgevoerd. Het betreft vooral taken die snel aangeleerd kunnen worden en die onafhankelijk van het hoofdproces kunnen worden verricht. Indien de betreffende taken worden uitgevoerd door medewerkers uit de beoogde doelgroepen, leidt dit tot een voltijdse arbeidsplaats.

Concreet betreft het de volgende werkzaamheden die losgemaakt kunnen worden uit het takenpakket van de hulp- en hoofdmagazijnier enerzijds, en uit het takenpakket van de mechaniekers die in de garage werken anderzijds:

Vaste taken:

- drankautomaat aanvullen + diverse locaties (vergaderzaal en bureau van xx)
- overals uitpakken en verdelen na wasserij
- (helpen) laden van vrachtwagens: klaarleggen van materiaal
- handschoenen in kastjes klaarleggen

De frequentie waarmee deze taken uitgevoerd moeten worden, kunnen vastgelegd worden in een terugkerend weekschema zoals voorgesteld in **bijlage 1**.

De overige werktijd zou gemakkelijk benut kunnen worden met diverse taken op afroep:

Transport:

- onderdelen vanuit magazijn brengen naar werf
- onderdelen ophalen voor magazijn en/of garage bij diverse partners
- vervoeren van chauffeur C/CE om vrachtwagen op te halen of weg te brengen
- naar de autokeuring rijden met hulpwagens

Terrein buiten:

- rondgang: controle terrein, zwerfvuil opruimen
- afsputten/reinigen van vervuilde materialen die binnengekomen zijn
- opkuisen spuitplaats
- veegvuil opduwen in bakken
- losplaatsen proper maken

Magazijn:

- keren van magazijn
- werkkledij verdelen
- producten in magazijn sorteren
- slangen sorteren
- slangen herstellen

Garage:

- veegborstels maken
- luchtslangen herstellen (koppeling vervangen)
- luchtslangen vervangen
- hoge druk slangen oprollen
- materiaal garage ordenen
- keren van garage
- kuisen met schop/emmer
- kuisen met schrobmachine
- vuilbakken leegmaken
- ijzerbakken leegmaken in ijzercontainer
- poolwagens poetsen (binnen- en buitenkant)

Extra:

- proper maken van de LED-armaturen in de hallen met hoogtewerker
- ...

In **bijlage 2** vindt u een overzicht van deze werkzaamheden in volgorde van prioriteit, met telkens de bijhorende werkplek en verantwoordelijke voor de aansturing en opvolging van de betreffende werkzaamheden.

De werkzaamheden kosten naar schatting ongeveer 10 werkuren per week van de mechaniekers in de garage en ongeveer 23 werkuren van het huidige personeel in het magazijn. In totaal komen we op basis van deze inschattingen dus op een werktijd van minstens 33u aan eenvoudige, ondersteunende taken.

Bijlage 3 geeft een gedetailleerd overzicht van de verschillende taken en hun geschatte werktijden weer als achtergrondinformatie. Deze tijdsinschattingen werden zo getrouw mogelijk ingeschat in overleg met het de leidinggevenden van beide afdelingen. Uiteraard kunnen effectieve werktijden in de praktijk zeer uiteenlopend zijn, afhankelijk van de concrete situaties, transporttijden en dergelijke.

Als deze werkzaamheden uit de takenpakketten van de zittende medewerkers worden losgemaakt, zou dit betekenen voor uw organisatie dat:

- er ingespeeld kan worden op een schaarste aan technische profielen bij de rekrutering van nieuwe medewerkers voor de afdelingen on site
- huidige personeelsleden met technische kennis en ervaring ontlast kunnen worden van een aantal ondersteunende taken, waardoor ze meer tijd en aandacht kunnen besteden aan hun kerntaken
- de hoeveelheid overuren bij de huidige medewerkers beperkt zou kunnen worden
- er meer aandacht kan besteed worden aan de orde en netheid van het bedrijfsterrein
- een aantal minder dringende taken met betrekking tot herstelling en onderhoud, die nu blijven liggen door tijdsgebrek, beter bijgehouden kunnen worden
- er meer capaciteit is in de personeelsbezetting on site om flexibel in te spelen op onvoorziene omstandigheden indien nodig (bv een extra chauffeur om in te zetten, zodat het technisch werk in de garage of het magazijn niet onderbroken moet worden)
- er bespaard kan worden op de dienstverlening door externe firma's, bijvoorbeeld voor het reinigen van de poolwagens

Op lange termijn zou een medewerker die start in deze laagdrempelige functie, afhankelijk van zijn competenties, ook technische ervaring kunnen opdoen en geleidelijk aan complexere taken opnemen. Op deze manier kan het Inclusief Job Design niet alleen de instroom van nieuwe medewerkers vergemakkelijken, maar ook interne doorgroeimogelijkheden creëren. Dit kan een factor zijn die bijdraagt aan een motiverend personeelsbeleid.

FINANCIËLE BUSINESS CASE

Indien wordt gekozen voor het anders organiseren van de meer eenvoudige taken, betekent dit voor de loonkost aan de kostenkant een extra kostenpost van **+1082,372 euro per week (37u)** wanneer de nieuwe medewerker ingeschaald wordt op de minimum loonklasse 8 volgens het paritair comité 121 voor deze sector.

Ter vergelijking kunnen we op basis van de beschikbare gegevens stellen dat de gemiddelde loonkost per uur van het huidig personeel in garage en magazijn neerkomt op 1254,097 euro per week, dus ongeveer 170 euro per week duurder.

Aan de batenkant komen we op een extra batenpost van **-1122,18 euro per week**. Hiervoor gaan we uit van het aantal uren dat het huidig personeel 'ontlast' wordt (-10u mechaniekers garage, -23u magazijniers), vermenigvuldigd met de gemiddelde loonkost per uur. Dit bedrag komt dus overeen met de loonkost voor het aantal overuren dat bespaard kan worden bij het huidig personeel. Zie voor meer informatie ook de kosten- en batenberekening in **bijlage 4**.

Aangezien de verschillende loonklassen in dit geval niet zeer ver uiteen liggen, moeten we concluderen dat op langere termijn de besparing op loonkost niet meer significant zal zijn.

Tijdens de inwerkperiode kan er wel gebruik gemaakt worden van verschillende vormen van werkplekleren, die gepaard gaan met subsidies of vrijstelling van loon, afhankelijk van de rechten die aan een concrete kandidaat toegekend worden. In **bijlage 5** vindt u alle nuttige info ivm verschillende vormen van werkplekleren en de bijhorende financiële voordelen. Deze informatie zoeken wij graag voor u uit per kandidaat bij effectieve screening en selectie.

Daarnaast kan ook de uitgavenpost voor externe schoonmaakfirma's beperkt worden, wanneer de nieuwe medewerker ingezet wordt op het schoonmaken van de poolwagens.

De belangrijkste meerwaarde voor het personeelsbeleid binnen het bedrijf zit in het beperken van overuren en werkdruk bij het huidige personeel en het vergemakkelijken van de instroom van nieuwe medewerkers.

IMPLEMENTATIE VAN DE RESULTATEN

In dit onderzoek hebben we bekeken wat de mogelijkheden en kansen zijn voor X om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen binnen de personele organisatie.

Er is gekeken naar taken binnen specifieke functies als ook naar taken op afdelingsniveau. Geconstateerd is dat door het anders verdelen van taken een laagdrempelige functie gecreëerd kan worden waarvoor geen technische kennis of complexe competenties vereist zijn. Zoals eerder vermeld, kan deze 'ontlasting' van het huidige personeel ook een aantal bedrijfseconomische voordelen opleveren.

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.

Hierbij adviseren we rekening te houden met volgende aandachtspunten:

- **Communicatie naar de werkvloer: begeleiding van het veranderingsproces**

Omdat de huidige collega's ook te maken krijgen met wijzigingen in bestaande taken en werkprocessen, is een adequate **communicatie** binnen de gehele organisatie van essentieel belang. De betrokken medewerkers moeten goed geïnformeerd zijn over:

- de reden voor het aanwerven van een medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt
- het takenpakket en eventueel de verwachte resultaten
- eventuele beperkingen van de nieuwe collega, voor zover relevant voor de werkzaamheden. Respecteer hierbij de privacy van de nieuwe collega.

- **Structuur en overzicht**

Een **duidelijk afgebakend takenpakket** is een eerste kritische succesfactor. Het is belangrijk dat dit op voorhand wordt vastgelegd en met de nieuwe collega besproken wordt. Zeker gezien de realiteit van het werk bij X, waarbij het personeel een hoge mate van flexibiliteit aan de dag moet leggen en er veel 'ad hoc' geregeld moet worden. Voldoende aandacht voor structuur en overzicht voor de nieuwe medewerker kan een belangrijke factor zijn voor de motivatie en betrokkenheid. Het kan er ook toe bijdragen om in deze laagdrempelige functie een zekere mate van autonomie mogelijk te maken.

Het weeschema in bijlage 1 en de takenlijst in bijlage 2 kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden ter ondersteuning, bij de briefing of coaching van de nieuwe medewerker. Deze documenten kunnen ook als afvinklijst gebruikt worden om een vlotte rapportering en opvolging door de leidinggevende te ondersteunen.

Ook flexibele **werktijden** vormen mogelijk een drempel voor medewerkers uit de beoogde doelgroep. Bij voorkeur biedt X de mogelijkheid te werken in een vast uurrooster, bv dagelijks van 8u00 tot 16u00.

- **Rekrutering en selectie van doelgroep**

Een goede screening begint bij de opmaak van een gepast **functieprofiel**, een overwogen keuze van de te benutten wervingskanalen, en een **selectieprocedure** op maat van taakinhoud en betrokken medewerkers.

Indien gewenst bieden we graag advies op maat i.v.m. mogelijke **tewerkstellingsmaatregelen** bij aanwerving.

Indien er toch nog een beperkt aantal kandidaten zou zijn voor deze nieuwe functie, is het wellicht het overwegen waard of een rijbewijs B een noodzakelijke voorwaarde is. Dit kan mogelijk een beperkend criterium zijn voor het aantal geschikte kandidaten en moet in die zin afgewogen worden aan de meerwaarde beschikbaar te zijn voor transport-opdrachten.

- **Opstart en begeleiding van de tewerkstelling**

Een stapsgewijze inwerking vergroot de kans op succes. Daarvoor kan bijvoorbeeld een **opleidingsplan** de nodige ondersteuning bieden. Ook de 'ongeschreven regels op de werkvloer' verdienen de nodige aandacht.

Begeleiding op de werkvloer door een **peter/meter of coach** is ook aan te raden tijdens de inwerkperiode. De meerwaarde van een veilig aanspreekpunt, los van de direct leidinggevende, vergroot de kans op succes om zich aan te passen aan een nieuwe omgeving.

De **stijl van leiderschap** kan ook een kritische succesfactor zijn in deze context.

- **Jobcoaching en ondersteuning team/leidinggevende**

Vanuit I-Diverso bieden we **jobcoaching** aan voor de nieuwe medewerker. Daarnaast bieden we ook ondersteuning aan de leidinggevende tijdens de inwerkperiode en aan het team of de collega's van wie het takenpakket gewijzigd is door de herverdeling van taken. Concreet betekent dit dat we een zestal individuele gesprekken voorzien en minimaal tussentijds en ter afronding een terugkoppeling met de direct leidinggevende. Deze coachings zijn kosteloos voor de werkgever.

Door rekening te houden met deze aandachtspunten, wordt de kans op een succesvolle plaatsing groot en daarmee de kans dat X een nieuwe gemotiveerde werknemer krijgt. Voor de zittende werknemers betekent dit een verlaging van de werkdruk, meer focus op taken die hun technische expertise vereisen en een vermindering van het aantal overuren. Voor de nieuwe werknemer betekent het een verbetering in hun sociale en maatschappelijke positie. Kortom, een win – win – win situatie.

BIJLAGEN

- BIJLAGE 1: weeschema vaste taken
- BIJLAGE 2: diverse taken 'op afroep'
- BIJLAGE 3: overzicht 'elementaire taken' binnen afdelingen on site
- BIJLAGE 4: financiële kosten- batenberekening
- BIJLAGE 5: infobrochure werkplekieren