

Financiële business cases functiecreatie



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening

Colofon

SBCM is het A&O-fonds voor de sociale werkvoorziening. Het fonds wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in de sector. SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor begeleiding en coaching, ontwikkeling en opleiding, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt. Meer informatie over de projecten van SBCM vindt u op www.sbcm.nl.

SBCM

Postbus 556
2501 CN Den Haag
T 070 - 376 57 48
E info.sbcm@caop.nl
W www.sbcm.nl
@SBCMsw

Deze brochure is gemaakt in samenwerking met Van der Pas Governance Management Consultancy:
H.A. van der Pas
T 06 - 53 33 65 03
E henk@pasgovernance.nl

Copyright

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.
© Juni 2014, SBCM, Den Haag

Inhoud

Inleiding Financiële business cases functiecreatie	5
1. Financiële business cases functiecreatie – hoofdvormen	6
2. Toelichting Financieel Model Business cases Functiecreatie	8
3. Elkertiek benut de kwaliteiten van medewerkers	14
4. KNMI: lucht voor de weerspecialisten	16
5. Orly en Endevoets: verdeling van taken levert meerwaarde	18
6. NXP laat mensen participeren	20
7. Bavaria: voor personeel en milieu	22
8. IGO-POST: doelbewust aan het werk met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	24
9. Emma Safety Shoes: florerende productie in Nederland	26
10. Van der Valk: meer uitstraling	28



Inleiding

Financiële business cases functiecreatie

Deze brochure gaat over de kosten en baten van functiecreatie.

Functiecreatie betreft het anders inrichten van bedrijfsprocessen en het herschikken van taken, waardoor (hoger) geschoold personeel beter kan worden ingezet voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid. Eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die langs deze weg in het werkproces kunnen worden betrokken.

Het bieden van werk aan mensen met een arbeidsbeperking kent een aantal hoofdvormen die in deze brochure worden toegelicht.

De kosten en baten van functiecreatie worden separaat uitgewerkt in een financieel model. Hierbij vindt u een toelichting en een invulinstructie.

Acht praktijkcases laten vervolgens zien hoe de functiecreatie in de praktijk werkt. Deze voorbeelden worden kort toegelicht en de financiële uitwerkingen zijn ingevuld.

De bedoeling is, dat werkgevers het financiële model voor hun eigen situatie invullen.

Professionals van de werkontwikkelbedrijven kunnen dit model onder de aandacht brengen bij de werkgevers. Het model is te downloaden vanaf de website van SBCM, www.sbcm.nl.

Het is een hulpmiddel bij de afweging of functiecreatie toegepast kan worden.

Daaraan vooraf gaat natuurlijk het creatieve proces. Daarin bepaalt de werkgever hoe de functiecreatie er uit kan zien. Hopelijk biedt deze brochure de nodige inspiratie.

De uitkomsten in de praktijkcases bieden die inspiratie zeker. De meeste cases laten namelijk een erg positief resultaat zien. Redesign van werkprocessen en functies is hier succesvol. Functiecreatie is dus sociaal én financieel lonend. Wilt u meer weten over functiecreatie? Kijk dan op www.sbcm.nl/functiecreatie. Hier vindt u onder meer voorbeelden van werkgevers die via functiecreatie werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Deze brochure is in opdracht van SBCM gerealiseerd door Van der Pas Governance Consultancy Management. We bedanken de acht deelnemende werkgevers voor hun medewerking. Het zijn:

- Bavaria
- Elkerliek Ziekenhuis
- Emma Safety Shoes
- IGO-Post
- KNMI
- NXP Nederland
- Orly en Endevoets renovatie en restauratie
- Van der Valk Hotel Eindhoven

In het bijzonder bedanken we de leden van de klankbordgroep, namelijk Alexander Holterman (Van der Valk Hotel), Freek Reijnen (IGO-Post), Jan Sengers (Ergon), Paul Verbakel (Atlant Groep) en Piet Worms (Emma Safety Shoes).

Voor vragen kunt u contact opnemen met SBCM of met Van der Pas Governance Consultancy Management. Hun adresgegevens vindt u in deze brochure.

Veel succes met uw functiecreatie!

1. Financiële business cases functiecreatie – hoofdvormen

Deze brochure gaat over de kosten en baten van functiecreatie.

Functiecreatie betreft: het anders inrichten van bedrijfsprocessen en het herschikken van taken, waardoor (hoger) geschoold personeel beter kan worden ingezet voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid. Eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die langs deze weg in het werkproces kunnen worden betrokken. Het bieden van werk aan mensen met een arbeidsbeperking kent enkele hoofdvormen, namelijk:

1. Plaatsing in bestaande functie
Hier spreken we niet van functiecreatie. Voor de volledigheid van de beeldvorming wordt in deze brochure toch kort aan deze vorm aandacht besteed.
2. Herschikking van taken en herinrichten van functies, waardoor duurzame specifieke functies worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (job carving)
3. Herinrichting van bestaande activiteiten en processen, waardoor specifieke activiteiten en/of afdelingen worden gecreëerd (functiecreatie)
4. Herpositionering van processen in de keten (insourcing, reshoring)
5. Ontwikkeling van nieuwe activiteiten (new business development)

Deze hoofdvormen worden nader toegelicht. In de acht praktijkcases bij het Financieel Business Model Functiecreatie komen de hoofdvormen terug.

De kosten en baten van functiecreatie worden separaat uitgewerkt in een financieel model.

De hoofdvormen van functiecreatie

1. Plaatsing in bestaande functie

Zoals eerder vermeld valt dit niet onder de definitie van functiecreatie. In dit geval verandert namelijk de functie niet en ook het takenpakket van andere functies verandert niet. In het algemeen zal er in deze situatie nauwelijks of geen sprake zijn van extra kosten voor begeleiding of aanpassing van de werksituatie. De kosten en baten zijn dan ook betrekkelijk eenvoudig te berekenen.

2. Herschikking van taken (job carving)

Hier worden taken uit een bestaande functie gehaald en gebundeld tot een takenpakket voor de medewerker(s) met beperking. Dit houdt in, dat de bestaande functie blijft bestaan, maar wordt verlicht door er taken uit te halen. In het algemeen gaat het om de eenvoudigere taken in de betreffende functies die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Deze aanpak biedt het voordeel, dat duurdere medewerkers minder worden belast met taken, die door medewerkers op een lager niveau kunnen worden uitgevoerd. Dit zal leiden tot effectiever functioneren en wellicht tot meer werkplezier. Des te meer is dit een voordeel, waar het gaat om specialistische functies, waarvoor krapte op de arbeidsmarkt bestaat of wordt verwacht.

In de nieuw gecreëerde functie(s) zal de geplaatste medewerker de focus hebben op de uit te voeren taken, die daardoor explicieter de aandacht kunnen krijgen.

Voorbeelden: Elkerliek, KNMI, Orly en Endevoets, NXP.

3. Herinrichting van bestaande werkprocessen (functiecreatie)

Hier worden specifieke activiteiten of afdelingen gecreëerd als onderdeel van de bestaande logistieke of productieketen om daarmee het werkproces te optimaliseren. De personele bezetting kan bestaan uit:

- a. alleen mensen met arbeidsbeperking, begeleid door het bedrijf
- b. alleen mensen met arbeidsbeperking, begeleid door het SW-bedrijf
- c. combinatie van reguleren en medewerkers met een arbeidsbeperking, begeleid door het bedrijf
- d. combinatie van reguleren en medewerkers met een arbeidsbeperking, begeleid door het SW-bedrijf

Voorbeelden: Bavaria, Igopost, Emma

4. Herpositionering van processen in de keten:

Hier gaat het om:

- activiteit naar Nederland terughalen of behouden (reshoring) of
- in bedrijf houden of terughalen van uitbesteding (insourcing)

De personele bezetting kan dezelfde varianten betreffen als genoemd onder punt 3 a t/m d.

Belangrijke aspecten zijn:

- besparing op logistieke bewegingen
- kortere lead time
- flexibiliteit vanwege nabijheid
- korte communicatielijnen, grip op / feeling met de uitvoering

Voorbeelden: Igopost, Bavaria, Emma

5. Ontwikkeling nieuwe activiteiten

Hier gaat het om activiteiten in commerciële omgeving of in maatschappelijke context.

In commerciële omgeving betreft dit extra dienstverlening, uitstraling of service, waarmee het bedrijf zich onderscheidt van de concurrenten. (Denk aan bedrijfskleding Van der Valk, boodschappenservice supermarkt, pompbediende e.d.)

Voorbeeld: Van der Valk

In maatschappelijke omgeving gaat het om overheidsdiensten zoals bijv. fietscoach (cofinanciering met detailhandel), huismeester bedrijventerrein, parkeerhulp e.d.. De verbetering en woon- of werkomgeving leidt tot een betere beleving, waardoor de aantrekkelijkheid en gevoel van veiligheid toenemen. De positievere beleving in winkelcentra leidt tot omzetverhoging bij de detailhandel. Een veiliger en schoner bedrijventerrein leidt tot hogere waarde van het onroerend goed en wellicht meer werkplezier bij medewerkers.

Voorbeelden: (geen in brochure)

2. Toelichting Financieel Model Businesscases Functiecreatie

Deze brochure gaat over de kosten en baten van functiecreatie.

Functiecreatie betreft: het anders inrichten van bedrijfsprocessen en het herschikken van taken, waardoor (hoger) geschoold personeel beter kan worden ingezet voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid. Eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die langs deze weg in het werkproces kunnen worden betrokken. Het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kent verschillende hoofdvormen (zie ook hoofdstuk 1):

1. Plaatsing in bestaande functie
Hier spreken we niet van functiecreatie. Voor de volledigheid van de beeldvorming wordt in deze brochure toch kort aan deze vorm aandacht besteed.
2. Herschikking van taken en herinrichten van functies, waardoor duurzame specifieke functies worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (job carving).
3. Herinrichting van bestaande activiteiten en processen, waardoor specifieke activiteiten en/of afdelingen worden gecreëerd (functiecreatie)
4. Herpositionering van processen in de keten (insourcing, reshoring)
5. Ontwikkeling van nieuwe activiteiten (new business development)

De voor- en nadelen van functiecreatie worden uitgewerkt in een financieel model, dat onderstaand wordt toegelicht.

2.1 Financieel model business case functiecreatie

Onderstaand wordt ingegaan op factoren, die bij elke functiecreatie aan de orde zijn. Deze factoren worden gerubriceerd om te komen tot een financieel model. De rubricering is:

B = Baten
I = Investering
K = Kosten

Het financieel model is:

			% toeslag	totaal € .000
		Baten		
B.1		besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		
B.2		besparing reguliere medewerker op hoger niveau		
	B.3.1	besparing kosten productie outsourcing/offshoring		
	B.3.2	besparing transportkosten outsourcing/offshoring		
	B.3.3	besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		
	B.3.4	effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B3.3		0
B.4		reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2		0
B.5		indirecte effecten als % van B1 t/m B3		0
		Totaal baten		0
		Kosten		
	K.1.1	loonkosten/inleenvergoeding		
	K.1.2	-/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2		(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		
K.3		(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		
K.4		(extra) kosten begeleiding		
		Investering	€ .000	% afschr.
I.1		herinrichting taken/werkprocessen		0
I.2		(extra) werkomgeving/gereedschap		0
I.3		(extra) opstart begeleiding		0
		Totaal kosten en afschrijving		0
		Jaarresultaat		0
		Return on investment (in jaren)		0

Baten

1) Besparing op regulier personeel of outsourcing:

Hier gaat het om de kosten, die voor de uitvoering van de activiteit gemaakt zouden worden in het geval, dat geen functiecreatie met inzet van medewerkers met een arbeidsbeperking zou plaatsvinden. Deze kosten worden derhalve bespaard. Hier doen zich meerdere mogelijkheden voor, namelijk:

1. De medewerker vervangt een reguliere medewerker op hetzelfde functieniveau. Dan is de besparing gelijk aan de productiviteit van de medewerker x de kosten van een reguliere medewerker op hetzelfde functieniveau. Afhankelijk van de situatie kunnen dit ook uitzendkrachten zijn. Dan geldt uiteraard het uitzendtarief. Stel bijvoorbeeld, dat een medewerker 60% productief is en een medewerker in eigen dienst op hetzelfde functieniveau kost € 25.000,-, dan is de besparing €15.000,-. Stel dat dezelfde functie gebruikelijk wordt ingevuld door een uitzendkracht, die €30.000,- kost dan is de besparing €18.000,-.
2. Door jobcarving zijn eenvoudigere deeltaken uit de functie van medewerkers op hoger niveau gebundeld in de gecreëerde functie. Dan is de besparing gelijk aan de productiviteit van de medewerker x de kosten van de medewerker op het hogere niveau. Dus stel dat de medewerker op het hogere niveau €35.000,- kost dan is de besparing bij 60% productiviteit €21.000,-.
3. Door de functiecreatie wordt werk in eigen bedrijf gedaan in plaats van uitbesteding of verplaatsing naar een land met lage lonen (dus insourcing of reshoring). In dit geval bestaat de besparing uit een vergelijking met het alternatief van uitbesteding (outsourcing) of verplaatsing (offshoring). Meerdere componenten spelen dan een rol,

namelijk:

- de kosten van de capaciteit bij uitbesteding of verplaatsing
- extra transportkosten, die ontstaan bij uitbesteding/verplaatsing
- extra kosten van logistieke handling bij uitbesteding/verplaatsing
- effectiviteitskosten; uitbesteding/verplaatsing heeft effect op lead time, voorraadniveau, grip op de uitvoering, flexibiliteit, kwaliteit, serviceniveau, risico van stabiliteit e.d.; de kwantificering van deze kosten gebeurt op basis van handweging en wordt in het financiële model verwerkt als een toeslag van x % op de kosten van het alternatief van uitbesteding/verplaatsing. Dit verhoogt de baten van de functiecreatie.

De rubricering in het model:

- B.1: Besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau
- B.2: Besparing reguliere medewerker op hoger niveau
- B.3.1: Besparing kosten productie bij outsourcing/offshoring
- B.3.2: Besparing transportkosten bij outsourcing/offshoring
- B.3.3: Besparing logistieke handling bij outsourcing/offshoring
- B.3.4: Effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3

2) Risicoreductie en besparing P&O-kosten voor de werkgever.

Inherent aan het in dienst nemen van medewerkers zijn kosten van werving/selectie, ARBO, ontslag, verzuim, arbeidsongeschiktheid etc.

Indien de plaatsing van medewerkers op basis van detachering dan wel met no risk polis plaatsvindt worden deze kosten en risico's in belangrijke mate vermeden.

Daarnaast is de functie van het werkbedrijf van invloed, bijvoorbeeld:

- bij bezettingsgarantie van het werkbedrijf vervalt deze 'zorg' voor de werkgever
- bij seizoenspatroon soms flexibiliteit vanuit werkbedrijf
- beschikbaarheid job coach voor inwerken of bij problemen
- kwaliteit voorselectie door werkbedrijf

De kwantificering van deze baten gebeurt op basis van handweging, bijvoorbeeld een toeslag van x % op de bespaarde reguliere loonkosten (rubriek B1 en B2).

De rubricering in het model:

- B.4: Reductie risico personeel en P&O-kosten als % van B1 en B2

3) Indirecte effecten:

Afhankelijk van de situatie spelen indirecte effecten een meer of minder belangrijke rol, bijvoorbeeld:

- soms is er commercieel voordeel, bijvoorbeeld wanneer social return geldt als eis of pluspunt bij overheidsaanbestedingen
- het kan de gunfaktor verhogen
- indien er sprake is van 'new business' is er meerwaarde in bijvoorbeeld service, uitstraling e.d.
- het past in MVO beleid en is soms onderdeel van het bedrijfsbeleid
- bij de reguliere collega's kan extra verantwoordelijkheidsgevoel ontstaan
- het is van invloed op de werksfeer
- het weghalen van eenvoudigere taken kan leiden tot meer werkplezier, minder werkdruk en meer focus op het zwaardere niveau; zeker bij (dreigend) tekort aan krachten op specialistisch niveau is dit te meer van belang
- de gesepareerde taken krijgen specifieke aandacht

De kwantificering van deze effecten is in het algemeen moeilijk te objectiveren. Om toch te kunnen kwantificeren is handweging nodig. Deze wordt in het model verwerkt als een toeslag van x % op de bespaarde loonkosten c.q. kosten uitbesteding/verplaatsing.

De rubricering:

- B.5: Indirecte effecten als % van B1 t/m B3.

Kosten:

1) Loonkosten personeel:

De medewerkers worden door het werkbedrijf geplaatst op detachingsbasis tegen een inleenvergoeding of komen in dienst van het bedrijf. In geval van detachering heeft de werkgever weinig tot geen werknemersrisico's. In geval van indiensttreding kan er sprake zijn van loonkostensubsidie of van tijdelijke of permanente premievoordelen en eventueel no risk faciliteiten. Het werkbedrijf kan de actuele mogelijkheden aangeven.

De rubricering:

K.1.1. Inleenvergoeding/loonkosten inclusief werkgeverlasten.

K.1.2. Loonkostensubsidie/premievoordeel

2) Werkkleding en andere personeelskosten:

Bij een lagere productiviteit of parttimefactor dan bij reguliere medewerkers zijn meer medewerkers nodig voor hetzelfde werk; dit kan extra kosten voor werkkleding en eventuele andere personeelskosten met zich meebrengen; Wanneer B.3 (dus vergelijking met outsourcing/offshoring) van toepassing is zullen hier in principe alle kosten moeten worden opgevoerd, omdat alles extra is ten opzichte van het alternatief outsourcing/offshoring.

De rubricering

K.2 : (extra) kosten werkkleding en andere personeelskosten

3) Herinrichting van taken en/of processen:

De herinrichting vergt initiële aandacht en begeleiding; deze herinrichting leidt tot herschikking van budgetten en levert vaak winst op in effectiviteit, doorlooptijd, focus e.d..

De rubricering:

I.1: tijdsinvestering door het bedrijf om de herinrichting te ontwerpen en in te voeren; in het algemeen gebeurt dit in eigen beheer (vrijwel) zonder out of pocketkosten; soms ook in coproductie met het werkbedrijf, dat hierin gespecialiseerd is.

Kenmerk: naar keuze behandelen als PM-post of als eenmalige investering, af te schrijven over de looptijd van de functiecreatie.

4) Inrichting werkomgeving:

Eventuele aanpassingen werkplek, werkorganisatie, gereedschappen, werkstations, voorzieningen (de extra kosten t.o.v. de alternatieven genoemd onder punt 1: B.1, B.2 en B.3).

Eenmalige extra kosten bij de opstart vallen onder de investeringen (I.2).

De doorlopende extra kosten van vervanging en onderhoud vallen onder de kosten (K.3); wanneer B.3 (dus vergelijking met outsourcing/offshoring) van toepassing is zullen hier in principe alle kosten moeten worden opgevoerd, omdat alles extra is ten opzichte van het alternatief outsourcing/offshoring.

De rubricering:

I.2.: eenmalige investering, af te schrijven over de looptijd van de functiecreatie

K.3: (extra) kosten werkomgeving/ gereedschap (de extra kosten t.o.v. reguliere medewerkers)

5) Begeleiding:

Ook hier gaat het om de extra kosten t.o.v. de alternatieven genoemd onder punt 1: B.1, B.2 en B.3).

- door werkleiding van werkgever
- door P&O van werkgever
- door werkleiding vanuit werkbedrijf

gericht op:

- houding, draagvlak collega's
- inleren en inwerken medewerker(s)
- soms extra training/opleiding
- introductie in de organisatie
- begeleiding in het werkproces

In het algemeen is deze begeleiding in de opstartfase intensiever en stabiliseert hierna op een meer constant niveau.

De kosten bestaan uit de tijdsinvestering door het bedrijf in de begeleiding voor zover het extra kosten betreft t.o.v. de situatie, dat reguliere medewerkers zouden zijn ingezet; in het algemeen gebeurt dit in eigen beheer; soms wordt ook in werkleiding voorzien door het werkbedrijf. In dat geval wordt dit apart in rekening gebracht of versleuteld in het inleentarief of de loonkostensubsidie. Wanneer B.3 (dus vergelijking met outsourcing/offshoring) van toepassing is zullen hier in principe alle kosten moeten worden opgevoerd, omdat alles extra is ten opzichte van het alternatief outsourcing/offshoring.

De rubricering:

I.3 : de extra kosten in de opstartfase vormen een eenmalige investering; in het algemeen gebeurt dit in eigen beheer (vrijwel) zonder out of pocketkosten; in dit geval kunt u dit desgewenst beschouwen als PM-post. Soms is er ook sprake van coproductie met het werkbedrijf, dat hierin gespecialiseerd is.

Kenmerk: eenmalige investering, af te schrijven over de looptijd van de functiecreatie.

K.4 : doorlopende (extra) kosten inzake begeleiding door eigen bedrijf of door werkbedrijf.

6) Jaarresultaat

Aan de hand van het jaarresultaat besluit u al of niet tot de functiecreatie over te gaan.

3. Elkerliek benut de kwaliteiten van medewerkers

3.1. Praktijkvoorbeeld Elkerliek Ziekenhuis

Het Elkerliek Ziekenhuis is een regionaal ziekenhuis met haar hoofdvestiging in Helmond. Het is met 1.300 fte een van de grootste werkgevers in de regio. Het probeert zich van andere ziekenhuizen te onderscheiden in kwaliteit, transparantie en efficiency.

P&O-adviseur Marieke Groenen: "We wilden ons MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) een extra impuls geven. Dat was voor ons reden om met Werkbedrijf de Atlant Groep rond de tafel te gaan. Door de bezuinigingen in de zorg staat de personele bezetting onder druk. Daarom is het uitermate belangrijk om de kwaliteiten van de medewerkers goed te benutten. We wilden nagaan met welke taken onze medewerkers ontlast zouden kunnen worden door mensen van het werkbedrijf in te zetten."

De Atlant Groep onderzocht de mogelijkheden. Jeroen Hubers van de Atlant Groep: "Naast de minder specifieke functies in schoonmaak, onderhoud en dergelijke kwamen opties naar voren zoals assistent bij de Afdeling Radiologie, bij de verpleegafdelingen en ondersteunend assistent in de poliklinieken". Marieke Groenen: "We hebben de eerste prioriteit gegeven aan de ondersteunend assistent poliklinieken. Dit was vrij eenvoudig in te voeren en leverde meteen toegevoegde waarde. De intentie is om meer mensen op meer afdelingen te gaan inzetten".

Taken Ondersteunend Assistent Poliklinieken

De Ondersteunend Assistent Poliklinieken verricht deeltaken, die voorheen tot de functie Assistent Poliklinieken behoorden:

- geprotocolleerde schoonmaakwerkzaamheden
- oud papier en prullenbakken legen

- opstartactiviteiten (computer aanzetten, inloggen etc.)
- aanvullen van voorraden textiel, verband etc.
- administratieve taken zoals statussen zoeken, brieven versturen etc.
- opruimwerkzaamheden

In deze functie werken nu 3 parttimers en 1 fulltimer van werkbedrijf de Atlant Groep.

Marieke Groenen: "Het voordeel is, dat hun taken nu de volle aandacht krijgen. Voorheen werd het er bij gedaan door de assistenten, waardoor dit in de stapeling van taken nogal eens minder aan bod kwam. Op deze manier wordt hun capaciteit vrijgespeeld en de betreffende taken krijgen meer dan voorheen de noodzakelijke aandacht. Het verhoogt het werkplezier bij de assistenten, de efficiency neemt toe en de uitstraling voor de patiënten verbetert."

Weerstand slaat om in waardering

Bij de invoering was er wel weerstand tegen de verandering. Dit is door goede begeleiding vanuit Elkerliek bij de introductie snel afgenomen en omgeslagen in waardering. "Medewerkers zien de positieve effecten. Enkele assistenten functioneren intussen als aanspreekpunt en doen hierdoor ervaring op in een begeleidende rol."

Aan de hand van het profiel heeft Atlant Groep de selectie van de medewerkers gedaan. Het inwerken van de SW-ers heeft Elkerliek gedaan door het takenpakket en het aantal locaties geleidelijk op te voeren.

De meerwaarde bestaat uit besparing op de uren van de assistenten en bovendien zijn er de nodige positieve bijkomende effecten.



3.2. Financieel model functiecreatie Elkerliek Ziekenhuis

		% toeslag	totaal € .000
Baten			
B.1	besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		
B.2	besparing reguliere medewerker op hoger niveau		120
B.3.1	besparing kosten productie outsourcing/offshoring		
B.3.2	besparing transportkosten outsourcing/offshoring		
B.3.3	besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		
B.3.4	effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3		0
B.4	reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2	5%	6
B.5	indirecte effecten als % van B1 t/m B3	5%	6
Totaal baten			132
Kosten			
K.1.1	loonkosten/inleenvergoeding		36
K.1.2	-/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2	(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		
K.3	(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		
K.4	(extra) kosten begeleiding		4
Totaal kosten en afschrijving			40
Jaarresultaat			92
Return on investment (in jaren)			0,0

4. KNMI: lucht voor de weerspecialisten

4.1. Praktijkvoorbeeld KNMI

Het KNMI in De Bilt is welbekend op het gebied van weer. De activiteiten bestaan niet alleen uit de dagelijkse metingen voor de weersvoorspellingen. Het KNMI is een breed kennisinstituut en doet onderzoek naar weer en klimaat. Metingen worden verricht op de grond, in de lucht en vanuit de ruimte. Zo draagt het KNMI bij aan onze veiligheid en economie op de korte en de lange termijn.

Het KNMI is onderdeel van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. De budgetten krimpen en daarom ook de personele bezetting. Er zijn nog nauwelijks medewerkers in de lagere loonschalen. Tegelijkertijd heeft de overheid een voorbeeldfunctie bij het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Redenen genoeg, aldus hoofd bedrijfsvoering Jupp de Bel om aan de slag te gaan met functiecreatie. Samen met het Reintegratiebedrijf, Biga Groep heeft het KNMI de mogelijkheden van functiecreatie in beeld gebracht. Groenonderhoud, onderhoud gebouw, schoonmaak en kantinewerkzaamheden leverden mooie voorbeelden op.

In deze case komt een ander voorbeeld aan bod, namelijk Robin met de functie: medewerker administratieve ondersteuning.

Medewerker administratieve ondersteuning Robin is gedetacheerd vanuit het reïntegratiebedrijf. Voordat hij binnen kwam is dit besproken met de naaste collega's. Hij is gestart met een duidelijke administratieve taak en kreeg ruimte om zich in te werken. De taken zijn vooral routinematig. Nadat Robin routine gekregen had in zijn taak konden er regelmatig stukken aan worden toegevoegd. Nu functioneert hij vrijwel volledig op het niveau van schaal 6. De vergoeding aan Biga Groep ligt ook op dat niveau.

Hij zorgt er voor, dat urenverantwoording op tijd is en verwerkt die in het systeem (SAP), voert controles, zorgt voor overzichten, managementinformatie, etc. Daarmee neemt hij werk uit handen van specialisten en managers, die dit er bij moesten doen. Robin heeft er aandacht voor en zorgt, dat het op tijd en goed gebeurt. De specialisten hebben zo meer tijd voor hun eigenlijke werk. Dat verhoogt het werkplezier en het helpt om de krimp in de bezetting op te vangen.

Het verlicht de taak van medewerkers op het niveau van schaal 7 tot en met 14. Bovendien draagt hij bij aan de volledigheid van declaraties aan opdrachtgevers, zodat declarabele uren niet verloren gaan.

Robin wordt gewaardeerd en maakt zijn geld meer dan waar. KNMI zoekt naar mogelijkheden hem zelf in dienst te gaan nemen.



4.2. Financieel model functiecreatie KNMI

In het financiële model staat de doorrekening. Hierin zijn de tarieven gehanteerd die

geldten voor alle Ministeries op basis van de 'Handleiding Overheidstarieven 2013' van het Ministerie van Financiën.

		% toeslag	totaal € .000
Baten			
B.1	besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		
B.2	besparing reguliere medewerker op hoger niveau		55
	B.3.1 besparing kosten productie outsourcing/offshoring		
	B.3.2 besparing transportkosten outsourcing/offshoring		
	B.3.3 besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		
	B.3.4 effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3		0
B.4	reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2		0
B.5	indirecte effecten als % van B1 t/m B3	10%	6
	Totaal baten		61
Kosten			
	K.1.1 loonkosten/inleenvergoeding		44
	K.1.2 -/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2	(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		
K.3	(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		2
K.4	(extra) kosten begeleiding		3
	Totaal kosten en afschrijving		49
	Jaarresultaat		12
	Return on investment (in jaren)		0,0

5. Orly en Endevoets: verdeling van taken levert meerwaarde

5.1 Praktijkvoorbeeld Orly en Endevoets

Orly en Endevoets is gevestigd in Den Bosch en levert restauratie, renovatie, onderhoud, steigerbouw en isolatie binnen de bouw. De klanten zijn overheid, vastgoedorganisaties, bedrijven en particulieren. Het bedrijf mikt op kwaliteit en is dan ook gecertificeerd door het Gevelgilde als erkend restauratie voegbedrijf. Er werken zo'n 45 vaste medewerkers. Ieder najaar loopt het aantal op tot circa 85.

HR-manager Gideon Verhoeven over de sfeer in het bedrijf: "We zijn een informele, ambitieuze en professionele organisatie met een sociaal hart. Het is mijn streven, dat ieder, die hier werkt dit ook zo ervaart. We willen voorop lopen met social return en geven regelmatig leerlingen en langdurig werklozen een kans". Orly en Endevoets werkt vaak op basis van aanbestedingen, die in januari/februari plaatsvinden. Het werk begint dan in maart te lopen met de piek in het najaar. Veel medewerkers kunnen hierdoor niet het hele jaar in dienst blijven. Vaklieden zijn niet altijd beschikbaar. Om hun kwaliteit maximaal in te zetten heeft het bedrijf gekeken naar de eenvoudigere taken en deze gebundeld, zodat enkele minder vaktechnisch geschoolde medewerkers deze kunnen uitvoeren.

Door functiecreatie concentreren op 'eigen' taken

Dit gebeurt door SW-medewerkers van werkbedrijf Weener XL. Hun taken zijn:

- Hoge druk reinigen van gevels
- Verwijderen bestaand voegwerk
- Na-isoleren van de gevel
- Hydrofoberen/waterbestendig maken

De voegers hoeven zich door deze functiecreatie minder met deze taken bezig te houden en kunnen zich concentreren op het voegen. Met name in de piekperiode leidt dit tot hogere productiviteit. Door de voegers wordt

het wisselend gewaardeerd. Sommigen vinden het geweldig, anderen missen de afwisseling. Zodra de werkdruk het toelaat zorgt het bedrijf voor de nodige afwisseling.

Gideon Verhoeven: "Het werk stelt eisen: veiligheid, zelfstandigheid, fysiek, mentaal. We hebben een inwerkprogramma opgezet. De eerste week is er 100% instructie. De tweede week gaan de medewerkers aan de slag onder begeleiding van een buddy. Daarna neemt de behoefte aan begeleiding sterk af tot 1 á 2 uur per week en wijkt niet veel af van vergelijkbare reguliere medewerkers. De productiviteit loopt op van 60 á 70% naar vrijwel 100 bij repeterend werk. De nieuwe medewerkers horen er gewoon bij en hebben dezelfde werkkleding, pbm-box etc. We willen elk jaar een nieuw beroep doen op SW-ers. In de wintermaanden kunnen we hen vaak geen werk bieden. Liefst willen we dezelfde medewerkers terug."

Voordelen

De voordelen voor het bedrijf zijn:

- Efficiënt inzetten van schaarse vakkrachten
- Flexibele inzet
- Vermijden werkgeversrisico
- Voldoen aan social return verplichting, die bij veel aanbestedingen zwaar telt
- Nauwelijks extra out of pocket kosten

Gideon Verhoeven: "Het begon niet direct vanuit het idee van social return, maar we lopen daarmee nu wel voorop. De concurrenten zetten vaak alleen in op prijs. Wij kijken intussen breder en meer omgevingsbewust. De bouw is vaak nog heel traditioneel en heeft weinig bereidheid te veranderen."

Overigens ziet Orly en Endevoets nog tal van mogelijkheden om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Er zijn plannen om uit te breiden.



5.2 Financieel model functiecreatie

Orly en Edevoets

In het financiële model staat de doorrekening, gebaseerd op één medewerker.

		% toeslag	totaal € .000
Baten			
B.1	besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		
B.2	besparing reguliere medewerker op hoger niveau		33
	B.3.1 besparing kosten productie outsourcing/offshoring		
	B.3.2 besparing transportkosten outsourcing/offshoring		
	B.3.3 besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		
	B.3.4 effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B3.3		0
B.4	reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2		0
B.5	indirecte effecten als % van B1 t/m B3	10%	3
	Totaal baten		36
Kosten			
	K.1.1 loonkosten/inleenvergoeding		16
	K.1.2 -/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2	(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		
K.3	(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		
K.4	(extra) kosten begeleiding		9
	Investering	€ .000	% afschr.
I.1	herinrichting taken/werkprocessen		0
I.2	(extra) werkomgeving/gereedschap		0
I.3	(extra) opstart begeleiding	4	75%
	Totaal kosten en afschrijving		28
	Jaarresultaat		8
	Return on investment (in jaren)		0,4

6. NXP laat mensen participeren

6.1 Praktijkvoorbeeld NXP

NXP is 60 jaar geleden begonnen als onderdeel van Philips en inmiddels 7 jaar zelfstandig. Het bedrijf is in de gehele wereld een vooraanstaand speler in de ontwikkeling en productie van chips. Bijvoorbeeld in veel auto's en mobiele telefoons zijn chips van NXP te vinden. Bij NXP Nederland werkten voorheen 5.500 medewerkers, nu nog ruim 3.000.

Om mee te kunnen in de internationale prijsontwikkeling is het voortdurend noodzakelijk om de effectiviteit en efficiency in de productie te verbeteren. Door slimmer te werken is steeds minder personeel nodig. Het productieproces is complex met wel 3 tot 600 processtappen in een doorlooptijd van 6 weken. De waarde van de wafers (halfgeleidermateriaal waarop geïntegreerde schakelingen geconstrueerd worden) met chips is dan ook groot: een box met 25 wafers is al gauw een stevige Mercedes waard.

Ook in moeilijke tijden mensen met een afstand inzetten

Martijn van der Linden van NXP: "NXP heeft zich ook in moeilijke tijden ingezet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden en te begeleiden naar een baan. De ervaring leert, dat mensen met de juiste opleiding en begeleiding weer volledig en volwaardig in het arbeidsproces kunnen meedraaien. Nog te vaak wordt deze groep vergeten of genegeerd. NXP is de uitdaging aangegaan om hen weer midden in onze samenleving te plaatsen. Op dit moment zijn we bezig met doorontwikkeling van ons MVO-beleid. Gesprekken vinden plaats met een facilitair dienstverlener om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Dit bedrijf verricht reeds diensten als schoonmaak, kantine, groenonderhoud, receptie etc. In magazijnomgeving zijn ook enkele medewerkers van Werkbedrijf Breed werkzaam." Reeds in 2009 liet NXP in Nijmegen ter

invulling van haar maatschappelijke rol door SBCM samen met Werkbedrijf Breed onderzoek doen naar de mogelijkheden om door functiedifferentiatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de productie in te zetten. Gekeken werd naar benodigde kennis, samengesteldheid (complexiteit van handelingen), verantwoordelijkheid, contact en arbeidsomstandigheden. Dit leverde de functie van procesoperator op in de productieomgeving (volcontinudienst) en die van warehousemedewerker in de magazijnomgeving (dagdienst).

Procesoperator

In deze case is de functie van procesoperator in beeld gebracht. Een vijftal procesoperators is door Breed gedetacheerd bij NXP. Zij verrichten een deeltaak van de reguliere functie van procesoperator, namelijk de logistieke handelingen in de fabriek. Dit betreft het transport van de wafers met behulp van karretjes. Dit werk is sterk geprotocolleerd en vereist aandacht. Door het verrichten van deze deeltaak wordt een deel van het werk van de reguliere procesoperators weggenomen. Zij richten zich op het bedienen van de machines. In hun deeltaak zijn de procesoperators van Breed even productief als reguliere procesoperators. Bij bijzondere omstandigheden is hun probleemoplossend vermogen wat minder. Daar staat tegenover, dat ze loyaal en gemotiveerd zijn en langer blijven.

De werving en selectie zijn door Breed gedaan. Aan de introductie bij de collega's is door NXP de nodige aandacht gegeven. Na wat aanloopproblemen lopen ze nu gewoon mee in de productie. Het inwerken is en wordt gefaseerd aangepakt, namelijk eerst opleiding en training in dagdienst. Vervolgens minder begeleiding teruggebracht en de overstap naar ploegdienst. De consultant van Breed heeft periodiek contact met NXP. Dit wijkt niet veel af van de werkwijze van het uitzendbureau.



6.2 Financieel model functiecreatie NXP

In het financiële model wordt de functie vergeleken worden met de reguliere procesoperators, die NXP zelf in dienst heeft ofwel met de flexibele schil van uitzendkrachten.

			% toeslag	totaal € .000	
		Baten			
B.1		besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau			
B.2		besparing reguliere medewerker op hoger niveau		225	
	B.3.1	besparing kosten productie outsourcing/offshoring			
	B.3.2	besparing transportkosten outsourcing/offshoring			
	B.3.3	besparing logistieke handling outsourcing/offshoring			
	B.3.4	effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3		0	
B.4		reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2		0	
B.5		indirecte effecten als % van B1 t/m B3		0	
		Totaal baten		225	
		Kosten			
	K.1.1	loonkosten/inleenvergoeding		160	
	K.1.2	-/- loonkostensubsidie/premievoordeel			
K.2		(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten			
K.3		(extra) kosten werkomgeving/gereedschap			
K.4		(extra) kosten begeleiding			
		Investing	€ .000	% afschr.	afschr.kst.
I.1		herinrichting taken/werkprocessen			0
I.2		(extra) werkomgeving/gereedschap			0
I.3		(extra) opstart begeleiding	10	33%	3
		Totaal kosten en afschrijving			163
		Jaarresultaat			62
		Return on investment (in jaren)			0,2

7. Bavaria: voor personeel en milieu

7.1 Praktijkvoorbeeld Bavaria

Bavaria is de welbekende bierbrouwerij uit Lieshout. Bij dit familiebedrijf werken in totaliteit bijna 1.000 medewerkers in binnen- en buitenland. Bavaria exporteert zijn bieren inmiddels naar ruim 120 landen wereldwijd.

In de ompakafdeling van Bavaria worden 'value added' ompakactiviteiten uitgevoerd, die bestaan uit het ompakken naar klant-specifieke verpakkingseenheden, stickers, sealen en promoties etc. Deze activiteiten werden in het verleden door externe loonpakkers uitgevoerd en vinden nu weer deels binnen Bavaria plaats.

Vanuit een sociaal karakter ontstaan

De afdeling is vanuit sociaal karakter ontstaan. Een 5-tal Bavaria-medewerkers kon niet meer mee in de gebruikelijke drieploegendienst. Bavaria wil medewerkers die al lang voor het bedrijf werken behouden en zocht naar alternatieve werkzaamheden. Die werden gevonden door een deel van de ompakwerkzaamheden niet meer uit te besteden en een eigen ompakafdeling in te richten. In mei 2013 is de afdeling uitgebreid met een groepsdetachering via Werkbedrijf de Atlant Groep. Inmiddels zijn een 13-tal Atlant Groep medewerkers gedetacheerd en dit aantal wordt in de nabije toekomst wellicht nog verder uitgebreid.

Wouter Vugts en Anouk van Dijk, bij Bavaria verantwoordelijk voor de aansturing: "De ompakafdeling past goed binnen de doelstellingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen welke binnen Bavaria in specifieke pijlers vastgelegd zijn".

De opzet van een interne ompakafdeling faciliteert de bredere inzet van mensen en leidt tot een verdere reductie van het aantal transportkilometers en daarmee minder CO2 uitstoot. Daarnaast zorgt de interne aanwezigheid voor extra flexibiliteit waarmee snel op extra vraag en klantspecifieke wensen ingesprongen kan worden. In overleg met de Atlant Groep bestaat zelfs de mogelijkheid voor grote projecten extra mensen te detacheren.

Financiële onafhankelijkheid

Binnen de afdeling warehouse werd een nieuwe reguliere functie gecreëerd voor interne opdrachtverstrekking, weekplanning, acquisitie en contacten met de Atlant Groep. De operationele aansturing van de afdeling vindt plaats door werkleiding van de Atlant Groep. De afdeling omvat 4 ompaklijnen, welke zijn ingericht met rollenbanen, paktafels en diverse ergonomische hulpmiddelen. De Atlant Groep heeft geadviseerd bij de inrichting. Voor alle ompakactiviteiten zijn normtijden vastgesteld, welke in combinatie met het uurtarief vergeleken kunnen worden met prijzen van externe ompakbedrijven. Het resultaat van de ompakafdeling wordt bijgehouden met een eigen winst- en verliesrekening. Het beleid is gericht op financiële onafhankelijkheid met minimaal een break-even resultaat.



7.2. Financieel model functiecreatie Bavaria

		% toeslag	totaal € .000
Baten			
B.1	besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		26
B.2	besparing reguliere medewerker op hoger niveau		
	B.3.1 besparing kosten productie outsourcing/offshoring		247
	B.3.2 besparing transportkosten outsourcing/offshoring		50
	B.3.3 besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		0
	B.3.4 effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3	1%	3
B.4	reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2		0
B.5	indirecte effecten als % van B1 t/m B3	1%	3
	Totaal baten		329
Kosten			
	K.1.1 loonkosten/inleenvergoeding		299
	K.1.2 -/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2	(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		5
K.3	(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		
K.4	(extra) kosten begeleiding		13
	Totaal kosten en afschrijving		321
	Jaarresultaat		8
	Return on investment (in jaren)		4,1

8. IGO-POST: Doelbewust aan het werk met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

8.1. Praktijkvoorbeeld IGO-POST

IGO-POST bv verkoopt en levert promotionele artikelen en relatiegeschenken in met name West-Europese landen met een omzet van € 50 mln. Bedrijven en instellingen zijn de afnemers. De verkoop gaat voor een steeds groter deel via internet. De hoofdvestiging is Helmond en er zijn verkoopfilialen in 7 landen. De personele bezetting omvat 350 medewerkers.

Freek Reijnen, manager-Operations van IGO-POST bv: "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zit in onze organisatie ingebakken. We willen onze doelstelling ook op het personele vlak uitdragen. Daarom is het bieden van werk aan en kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een vanzelfsprekende keuze. Maar rendement moet er wel zijn. Anders werkt het niet. Dus er is een omslagpunt. Onze artikelen komen vaak uit Azië. We kunnen ze bijvoorbeeld in Polen laten aankomen, daar bewerken en dan verder naar West-Europa vervoeren. Dat is niet wat we willen, maar de kosten in Nederland moeten wel binnen de perken blijven."

Wisselende seizoensdrukke

Gemiddeld heeft IGO-POST 70 medewerkers op detachingsbasis en in Begeleid Werken aan de slag. Ze komen van werkbedrijf Atlant Groep en ook van andere werkbedrijven. Sinds 2002 wordt al op deze manier gewerkt. Voorheen werd er ook nog met thuiswerkers gewerkt. Dat bleek onvoldoende betrouwbaar en te bewerkelijk. In verband met de wisselende seizoensdrukke ligt het aantal SW-ers begin van het jaar op zo'n 45 en einde jaar oplopend tot 200 medewerkers. Enkelen werken in de drukkerij en in het magazijn. De grote groep werkt in de verpakkingsafdeling. Daar gaat het om in- en uitpakken en controle. De vaste kern hoort gewoon bij de medewerkers en doet in alles mee. De bezetting bestaat naast de SW-

ers ook uit reguliere medewerkers van IGO-POST zelf, veelal parttimers. Ze werken met elkaar samen. Een regulier afdelingsmanager van IGO-POST is verantwoordelijk voor de afdeling. Atlant Groep voorziet in een werkleider en enkele assistenten. Een tafelhoofd stuurt 1 tot 3 anderen aan en zorgt dat het proces doorloopt.

De productiviteit wordt op persoonsniveau gemeten. De norm voor de SW-ers ligt op 70 % van de reguliere medewerkers. De selectie wordt door Atlant Groep gedaan aan de hand van het vastgestelde profiel. IGO-POST volstaat met een kort sollicitatiegesprek. In het algemeen gaat het goed. Bij enkelen lukt het niet en zij gaan terug naar het Werkbedrijf. Werkplekaanpassingen zijn nauwelijks nodig. De medewerkers die laaggeletterd zijn krijgen extra instructie.

Freek Reijnen noemt als voordelen ten opzichte van verplaatsing naar bijv. Polen, dat het werk dichtbij wordt uitgevoerd waardoor:

- Er meer invloed is op de output, zowel kwalitatief als kwantitatief
- De keten beter beheersbaar is
- Meer flexibiliteit wat betreft de inzet van medewerkers
- Kortere lead time, doorlooptijd
- Minder logistieke kosten
- Geen taalprobleem

Voorwaarde blijft, dat de tariefstelling voldoende concurrerend is met die in bijv. Polen. Hij schat de noodzakelijke marge op € 3,- per uur ten opzichte van de gebruikelijke kosten in Nederland.

8.2. Financieel model functiecreatie IGO-POST

		% toeslag	totaal € .000
Baten			
B.1	besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		
B.2	besparing reguliere medewerker op hoger niveau		
	B.3.1 besparing kosten productie outsourcing/offshoring		630.000
	B.3.2 besparing transportkosten outsourcing/offshoring		187.500
	B.3.3 besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		22.750
	B.3.4 effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3	10%	79.824
B.4	reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2	0%	0
B.5	indirecte effecten als % van B1 t/m B3	1%	9.201
	Totaal baten		929.274
Kosten			
	K.1.1 loonkosten/inleenvergoeding		495.000
	K.1.2 -/- loonkostensubsidie/premievoordeel		101.250
K.2	(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		50.000
K.3	(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		16.500
K.4	(extra) kosten begeleiding		
	Investering	€ .000	% afschr.
I.1	herinrichting taken/werkprocessen	500000	7%
I.2	(extra) werkomgeving/gereedschap	100000	20%
I.3	(extra) opstart begeleiding		
	Totaal kosten en afschrijving		515.250
	Jaarresultaat		414.024
	Return on investment (in jaren)		1,3



9. Emma Safety Shoes: florerende productie in Nederland

9.1 Praktijkvoorbeeld: Emma Safety Shoes

Emma Safety Shoes BV in Brunssum produceert zo'n 300.000 paar veiligheidsschoenen per jaar. Emma Safety Footwear verkoopt haar schoenen in Nederland, België en enkele andere Europese landen. Kwaliteit en een goede 'look' gaan hand in hand. Emma is ambitieus en investeert in groei. De Europese markt wordt de thuisbasis. Materialen en halffabricaten worden vooral uit Brazilië en India geïmporteerd. Veel aandacht wordt besteed aan innovatie van modellen en materialen. Er werken zo'n 120 medewerkers, waarvan 95 gedetacheerd uit sociale werkvoorziening WOZL.

Sociaal investeerder

Het bedrijf is gezond. Het was tot ruim een jaar geleden een dochteronderneming van SW-bedrijf Licom. Het is toen overgenomen door De Meewerkers BV en enkele andere investeerders. Tom Hermans, mede-eigenaar van De Meewerkers BV en ook directeur van Emma licht toe: "De Meewerkers BV is een sociaal investeerder. We investeren in perspectievolle activiteiten van SW-bedrijven en willen zo laten zien, dat werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt rendabel en duurzaam kan. We zijn trots op Emma. De medewerkers vormen een hecht gemotiveerd team. Dat maakt ons sterk. We realiseren productie in Nederland, die zonder onze medewerkers uit de sociale werkvoorziening niet haalbaar zou zijn."

Piet Worms, manager P&O en Facilitaire zaken voegt toe: "We hebben in de productie 48 vak handelingen onderkend, verdeeld over 4 afdelingen, die duurzaam ter beschikking staan voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verder zijn de logistieke functie en de ondersteunende functies zodanig georganiseerd, dat de WSW-er de ruimte krijgt

deze uit te voeren. Het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gebeurt met passie en visie en is onderdeel van onze missie."

Gemotiveerde medewerkers

In de praktijkcase wordt de afdeling in beeld gebracht die de productie aan de bezolingsmachine verzorgt. De molen vormt het hart van het bedrijf. De schachten worden geïmporteerd. De bezolingsmachine bevat 30 werkstations. Hierop worden de zolen aan de schachten gehecht. De productie draait ruim 8 uur per dag. De bediening vergt een constant tempo. De medewerkers aan de bezolingsmachine zijn in vergelijking met reguliere medewerkers 70 á 90 % productief. Het arbeidsverzuim ligt op 6 á 7 %. Op andere afdelingen is de productiviteit 50 à 70 %.

Verder kent Emma doorgaans een tiental zogenaamde "sociale plaatsingen" waarin de prijs-prestatieverhouding negatief doorslaat voor Emma, echter het sociale hart de doorslag geeft voor de continuering van de plaatsing. Emma zorgt zelf voor de dagelijkse aansturing van de medewerkers en betaalt aan WOZL een all-over tarief: voor iedere medewerker dezelfde vergoeding per fte. Deze vergoeding is dus niet gedifferentieerd naar verschil in productiviteit. In de aansturing functioneren ook enkele meewerkende voorlieden met een SW-achtergrond. De bezetting bestaat voor het overgrote deel uit gemotiveerde medewerkers, die al jaren in het bedrijf werken. Het is 'hun' bedrijf! Hierdoor is er in de lijn niet meer capaciteit nodig voor de aansturing dan bij reguliere medewerkers het geval zou zijn. Een parttime P&O-er kan wel als extra worden beschouwd.

Naast de inzet van SW-ers staat Emma ook open voor inzet van medewerkers buiten de SW, bijvoorbeeld uit de bijstand.



9.2 Financieel model functiecreatie Emma Safety Shoes

In het financiële model staat de doorrekening van een ploeg aan de bezolingsmachine. In verband met de hoger dan gemiddelde productiviteit is aan deze groep een hogere inleenvergoeding toegerekend. In het model is

de inzet van de medewerkers vergeleken met de inzet van reguliere medewerkers. Vaak vindt evenwel de productie van schoenen in lage-lonen-landen plaats. Een vergelijking op deze basis zou dan ook voor de hand liggen. Deze is niet gemaakt omdat hiervoor onvoldoende gegevens voorhanden zijn.

			% toeslag	totaal € .000
Baten				
B.1		besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		145
B.2		besparing reguliere medewerker op hoger niveau		
	B.3.1	besparing kosten productie outsourcing/offshoring		
	B.3.2	besparing transportkosten outsourcing/offshoring		
	B.3.3	besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		
	B.3.4	effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B.3.3		0
B.4		reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2	6%	9
B.5		indirecte effecten als % van B1 t/m B3	10%	15
		Totaal baten		168
Kosten				
	K.1.1	loonkosten/inleenvergoeding		119
	K.1.2	-/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2		(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		1
K.3		(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		
K.4		(extra) kosten begeleiding		3
		Totaal kosten en afschrijving		123
		Jaarresultaat		45
		Return on investment (in jaren)		0,0

10. Van der Valk: meer uitstraling

10.1 Praktijkvoorbeeld Van der Valk

Van der Valk Hotel Eindhoven is een van de vestigingen van de Van der Valk keten. Het omvat een viersterrenhotel, 3 restaurants en '040 Congres en Events'. Adjunct directeur Alexander Holteman: "We hebben gekozen voor een hoger segment in de zakelijke markt en leisure; we investeren in onze uitstraling. We zijn bij de regio betrokken, werken met lokale producten, doen mee aan maatschappelijke projecten. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen staat hoog in het vaandel". De stap om samen met Werkbedrijf Ergon te kijken naar mogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ligt dan ook voor de hand.

Uniforme uitstraling

Naast andere functies heeft dat er toe geleid dat medewerkers van Ergon nu de werkkleding wassen, strijken en de uitgifte doen. Bovendien verzorgen ze het bedrijfsrestaurant voor de eigen medewerkers. Eerst werd de werkkleding door de medewerkers van Van der Valk zelf thuis gewassen en gestreken. Dat gaf geen uniforme uitstraling. Dit is nu verbeterd. Bovendien wordt de voorraadbeheersing van de werkkleding beter en is de flexibiliteit in het gebruik van de kleding groter. Het verbruik aan wasmiddelen is toegenomen, maar de investering in kleding is gedaald. Het is een nieuwe activiteit, die een win-win situatie oplevert: de uitstraling is verbeterd en de medewerkers zijn ontlast.

De bezetting in de wasserij en de kantine is 15 uur per dag en 7 dagen per week. De kern van medewerkers omvat 8 personen. Ergon staat garant voor de bezetting van medewerkers en zorgt voor begeleiding.

Stabiele bezetting

De selectie van medewerkers verloopt aan de hand van een profiel van taken en competenties. In het begin waren er wel wisselingen met de inzet van medewerkers van Ergon, maar nu is de bezetting stabiel. De eerste maanden was een periode van gewinning voor zowel de medewerkers van Van der Valk als die van Ergon. Nu is iedereen gewend en de dienstverlening wordt gewaardeerd. Er lopen contacten met Locus, dat als netwerkorganisatie landelijk opererende bedrijven en lokale uitvoerders bij elkaar brengt en ondersteunt. Locus wil het idee bij andere Van der Valk vestigingen faciliteren.



10.2. Financieel model functiecreatie Van der Valk

		% toeslag	totaal € .000
Baten			
B.1	besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau		73
B.2	besparing reguliere medewerker op hoger niveau		
	B.3.1 besparing kosten productie outsourcing/offshoring		
	B.3.2 besparing transportkosten outsourcing/offshoring		
	B.3.3 besparing logistieke handling outsourcing/offshoring		
	B.3.4 effectiviteitskosten als % van B.3.1 t/m B3.3		0
B.4	reductie risico personeel en P&O kosten als % van B1 en B2	3%	2
B.5	indirecte effecten als % van B1 t/m B3	3%	2
	Totaal baten		77
Kosten			
	K.1.1 loonkosten/inleenvergoeding		65
	K.1.2 -/- loonkostensubsidie/premievoordeel		
K.2	(extra) kosten werkkleding e.a. personeelskosten		
K.3	(extra) kosten werkomgeving/gereedschap		
K.4	(extra) kosten begeleiding		2
	Investering	€ .000	% afschr.
I.1	herinrichting taken/werkprocessen		0
I.2	(extra) werkomgeving/gereedschap		0
I.3	(extra) opstart begeleiding		0
	Totaal kosten en afschrijving		67
	Jaarresultaat		10
	Return on investment (in jaren)		0,0

Notities

A series of horizontal dotted lines for taking notes, starting with a green dotted line followed by blue dotted lines.



