

ECONOMISCHE EFFICIËNTIE ÉN SOCIAAL ENGAGEMENT

De samenwerking tussen voest Alpine SadeF nv (verder SadeF genoemd), producent van staalprofielen, en maatwerkbedrijf 't Veer ging eind de jaren '80 van start. In 1992 werd een enclave opgestart. Vandaag werken 3 voormalige werknemers van 't Veer bij SadeF.

WerkVormen trok naar SadeF, waar HR-manager **Jan Clyncke** vertelt wat de meerwaarde hiervan is voor zijn bedrijf. HR-verantwoordelijke **Marijke Ducatelle** en productieverantwoordelijke **Joska Demuyck** van 't Veer lichten de randvoorwaarden voor succesvolle doorstroom toe.

Een verhaal dat aantoont dat sociaal engagement en economische efficiëntie perfect kunnen samengaan.



vlnr: Joska Demuyck, Marijke Ducatelle, Jan Clyncke

Enclave: win win voor iedereen

Jan: In de beginjaren werkten er mensen in 't Veer in Meningen voor ons bedrijf. We hebben toen snel vastgesteld dat het niet efficiënt was om het werk naar de beschutte werkplaats te vervoeren. De mensen naar het werk brengen werkte veel beter. De communicatie tussen hen en onze afdelingen verliep dan ook sneller. Vandaar dus de opstart van de enclave in 1992: de mensen van 't Veer werken op onze werkvloer, maar onder de deskundige begeleiding van een monitor van 't Veer.

De medewerkers van 't Veer zijn voor ons een zegen. Wij hebben veel hooggeschoolden in dienst, maar tegelijkertijd hebben we ook repetitief werk. Werk dat onze medewerkers snel gaat vervelen in het beste geval, en waar ze in het slechtste geval zelfs 'hun neus voor ophalen'. En laat dat nu net het werk zijn dat de mensen van 't Veer gràag doen en waar ze goed in zijn. Een aantal taken hebben we dus uitgesplitst, waarbij het eenvoudiger en repetitieve werk volledig in handen van de medewerkers

van 't Veer komt. Zij leveren daarop een constante kwaliteit en ze kosten ons minder dan onze technisch opgeleide medewerkers. Deze laatste kunnen zich 100% focussen op hun kerntaken.

Het aanbod van dit werk is bovendien niet constant. 't Veer vangt die pieken en dalen voor ons op. Op die manier bieden zij een enorme toegevoegde waarde, en dat aan een verantwoorde kost.

Extra gemotiveerde arbeidskrachten dankzij doorstroom

Jan: De hoofdreden om mensen uit de beschutte werkplaats aan te werven is (uiteraard) een economische. Als het niet rendeert, dan doe je het niet. Door de krapte op de arbeidsmarkt vinden wij moeilijk geschoolde technische personen. Terwijl 1/6de van ons personeelsbestand uit profiteurs bestaat en moet blijven bestaan. Dit zijn complexe jobs, waarvoor in principe een opleiding A2 elektromechanica of gelijkwaardig nodig is. Die mensen vinden we echter heel moeilijk. Dus vissen we vandaag in alle mogelijke vijvers om geïnteresseerde mensen met potentieel te vinden. De technische opleiding voorzien we dan wel op de vloer én aanvullend in ons Sadef Training Center Maatwerk. Maatwerkbedrijven zijn één van die visvijvers, aangezien ook daar gemotiveerde mensen rondlopen. Mijn voorspelling is dat het voor reguliere bedrijven almaar moeilijker zal worden om geschikt personeel te vinden, zodat ze almaar meer hun weg zullen vinden naar "alternatieve" toeleidingskanalen, zoals maatwerkbedrijven en/of zelf voor een uitgebreide, gedegen, interne opleiding zullen moeten zorgen.

Maar los van dat economische aspect willen wij evengoed onze sociale verantwoordelijkheid opnemen. Waarom zouden de mensen van de beschutte werkplaats geen kans krijgen op de reguliere arbeidsmarkt? Doorstroom en een beroep doen op een beschutte werkplaats is trouwens ook een manier om jobs in België te houden.

Terugkeergarantie en proefperiode: essentieel voor beide partijen

Marijke: Bij 't Veer zetten we al sinds 2007 actief in op doorstroom. We hebben al verschillende projecten opgezet om onze mensen te begeleiden in een doorstroomtraject.

Tijdens de vorige doorstroomprojecten werkten we met een "periode van terbeschikkingstelling": dit is een over-

gangsperiode waarin de werknemers al aan de slag zijn bij het reguliere bedrijf, maar nog door ons (mee) begeleid worden en ook nog bij ons op de payroll staan.

Jan: Die proefperiode is van ontzettend groot belang. Mensen kunnen proeven van de job bij het reguliere bedrijf, maar ze hebben tegelijkertijd de mentale geruststelling dat ze kunnen terugkeren als het toch niet blijkt te lukken. Die periode moet ook lang genoeg zijn, zodat mensen tijd krijgen om in te lopen en gewend te raken aan de nieuwe jobinhoud, het nieuwe ritme, de nieuwe omgeving, de nieuwe collega's,...

Ook voor reguliere bedrijven is de proefperiode van het grootste belang om hen zover te krijgen dat ze mensen een kans willen geven. Zij moeten de garantie hebben dat mensen voor wie het doorstroomtraject niet lukt, kunnen terugkeren naar hun "veilige haven". Zonder die garantie wordt de verantwoordelijkheid enorm groot. En zullen veel minder werkgevers bereid zijn dat risico te nemen...

Enclave als opstap naar doorstroom

Joska: De doorstroom van een werknemer vraagt tijd, véél tijd. Je moet mensen geleidelijk aan losweken van hun vaste plekje in de werkplaats of binnen de enclave. Het is een proces van lange adem: hen wijzen op de mogelijkheden, hen vragen er eens over na te denken, eens samen met hen op de vloer van het reguliere bedrijf gaan kijken, ... Mensen die allang in een maatwerkbedrijf werken voelen zich er veilig, geruggesteund en comfortabel. Om een voorbeeld te geven: wij voeren de werknemers van de enclave elke dag heen en terug van 't Veer naar Sadef. Stilaan moeten ze er dan aan gewend geraken dat ze dat op eigen kracht moeten doen.

De enclave vormt in die zin wel al een opstap naar doorstroom: mensen kennen de omgeving, de mensen en de manier van werken al. Met hun eigen vertrouwde begeleider kunnen ze de nieuwe werkplek verkennen en ondertussen begeleiding kunnen ze stap voor stap de vereiste competenties voor de nieuwe job aanleren. De enclave zorgt ervoor dat de overgang geleidelijk verloopt.

Jan: Het beeld van een rivier is hier wel toepasselijk, met de enclave van het Veer als bootje. Aan de ene kant bevindt zich de beschutte werkplaats, aan de andere kant een job bij ons. Dat bootje kan geleidelijk aan van de ene naar de andere kant bewegen.

Marijke: De enclave bij Sadef heeft nooit als ultieme doelstelling gehad doorstroom te realiseren. Maar dankzij de

enclave zag en ervoer men ook bij Sadeif de competenties en mogelijkheden die onze mensen hebben.

Communicatie als succesvoorwaarde

Jan: Om van doorstroom een succes te maken, is een duidelijke communicatie en transparantie essentieel. En dat van in het begin en naar alle betrokken partijen. Het management moet uiteraard mee zijn, maar ook en vooral de atelierleiding, en de collega-medewerkers: dat zijn de mensen die rechtstreeks moeten samenwerken met de doorstromers.

Wij hebben ons personeel van in het begin ingelicht over de doelstelling en het opzet van de doorstroomtrajecten. We hebben toegelicht welke werkposten we zouden openstellen en wat de meerwaarde zou zijn. Daarvoor werden alle kanalen ingezet: mondelinge communicatie via bijeenkomsten, communicatie via ons bedrijfskrantje,... Ook de vakbonden hebben we van in het begin betrokken bij dit proces. Nieuwe medewerkers lichten we hier ook meteen over in.

Eigenlijk hebben we weinig weerstand ondervonden. En als die er was, was mijn boodschap simpel: wat als je zelf een gehandicapt kind zou hebben? Zou je dat kind dan ook niet alle kansen willen geven in het leven? Die boodschap begreep iedereen. De betrokkenheid en steun ging uiteindelijk zelfs zover dat de vakbonden het aanblijven van de mensen van 't Veer steunden toen er tijdens de economische crisis in 2009 mensen moesten afvloeien.

Begeleiding en... middelen

Jan: Ook een doorgedreven begeleiding van de doorstromers is noodzakelijk. In 't Veer worden mensen bijzonder goed omkaderd en begeleid. Bij ons moeten ze bv. zelf instaan voor vervoer, verantwoordelijkheid nemen, problemen zelf proberen oplossen, een bepaalde productiviteit halen, ... Dat lukt niet van de ene dag op de andere. De begeleiding gebeurt in een constante samenwerking tussen onze meester-gasten en de monitor van het Veer. De atelierleiders kennen de job en de vereisten, terwijl de monitoren de expert zijn wat betreft de mensen en hun talenten en beperkingen.



Jan Clynce

Marijke: Voor de jobanalyse hadden we inderdaad de input nodig van de mensen van SadeF. Zij kennen de inhoud van de job en hielpen ons om onze werknemers hier optimaal op voor te bereiden.

De begeleiding gaat trouwens heel breed. Eén van onze doorstromers had geen rijbewijs. Maar om in ploegen te kunnen meedraaien bij SadeF is eigen vervoer onontbeerlijk. Dus hebben we rijlessen opgenomen in het begeleidingstraject.

Jan: Een doorstroomtraject vraagt dus enorm veel inspanningen van de beschutte werkplaats. Dit kan enkel gerealiseerd worden als daar overheidssubsidies tegenover staan. Als regulier bedrijf kun je die tijd en middelen nooit vrijmaken.

Joska: Ik ben er al die jaren halftijds mee bezig geweest. Mensen screenen, begeleiden, een geschikte job zoeken, de match maken tussen de noden van de job en de talenten van de mensen,... Dat kost veel tijd.

Conclusie

Marijke: Als mensen met de juiste competenties gestimuleerd en begeleid worden om door te stromen, biedt hen dat enorme kansen. Sowieso is continue ontwikkeling een aandachtspunt voor al onze werknemers, we nemen dat zo ook mee in de POP's (*persoonlijke ontwikkelingsplannen*, nvdr).

Maar er moet realistisch mee omgegaan worden. Vanuit de 3 projecten die we gehad hebben, tellen we slechts 10 succesverhalen, terwijl we 600 werknemers hebben. En dit ondanks alle energie die er door alle partijen in gestoken is. Het NEC zit niet op ons te wachten, en zonder voldoende begeleiding zijn er sowieso geen kansen op slagen.

Jan: Het klopt dat het NEC er niet om staat te trappelen. Maar ik geloof erin dat de (toekomstige) krapte op de arbeidsmarkt ook reguliere bedrijven ertoe zal verplichten om open te staan voor competenties van iedereen. Zolang men maar niet met quota gaat werken, want dat werkt niet. Doorstroom moet een win win situatie zijn voor beide partijen: een persoon die past binnen je bedrijf. Bedrijven gaan enkel de stap zetten als ze de meerwaarde zien en als ze op een positieve manier gestimuleerd worden om de stap te zetten.

<http://www.tveer.com/>



vlnr: Joska Demuyck, Marijke Ducatelle, Jan Clynce