

2018

De Participatiewet: haar invloed op de medewerker van het SW-bedrijf



Hannah Wondergem

Amfors

6-11-2018

Titelpagina

Studentgegevens

Naam Hannah Wondergem
Studentnummer 400488
E-mail
Telefoonnummer

Opleidingsgegevens

Opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening
Academie Academie Bestuur, Recht & Ruimte
Opleidingsinstituut Saxion Hogescholen
Eerste lezer M. Kruimelaar
Tweede lezer A. Parent

Opdrachtgever

Organisatie Amfors
Afdeling Bedrijfsmaatschappelijke ondersteuningsbureau
Adres Uraniumweg 15, 3812 RJ
Plaats Amersfoort
Praktijkcoach P. Schooneveld

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ‘De Participatiewet: haar invloed op medewerker van het SW-bedrijf’. Deze scriptie is geschreven als afstudeeronderzoek voor mijn studie Sociaal Juridische Dienstverlening aan het Saxion in Deventer. Het onderzoek zelf heeft plaatsgevonden bij de verschillende locaties van de organisatie Amfors in Amersfoort. Ruim een jaar heb ik op kantoor gewerkt voor Amfors. Een deel van deze periode betrof mijn stage als bedrijfsmaatschappelijk ondersteuner (BMO). Vanaf februari 2018 ben ik in hetzelfde team verder gegaan met het onderzoek.

Tijdens mijn stage als bedrijfsmaatschappelijke ondersteuner heb ik veel kunnen leren over de WSW-doelgroep. In de spreekkamer in gesprek met medewerkers merkte ik dat medewerkers moeite hadden met veranderingen. Ook van mijn begeleiders meneer Schooneveld en mevrouw Van den Enk hoorde ik hoe er werd omgegaan met veranderingen binnen het bedrijf. Op die manier ontstond de vraag of en hoe ‘onze’ medewerkers veranderingen door de invoering van de Participatiewet ervaren.

De opdracht is dan ook tot stand gekomen door Pierre van Schooneveld, hoofd BMO. Samen met hem en mijn andere praktijkbegeleider Agnes van den Enk, zijn we tot de hoofdvraag van dit onderzoek gekomen. Hen wil ik dan ook hartelijk bedanken voor alle enthousiasme, betrokkenheid en informatie die ik van hen heb mogen ontvangen gedurende het schrijven en uitvoeren van dit onderzoek. Daarnaast kan ik onmogelijk mijn BMO-collega Melissa van Winkoop vergeten. Zonder haar meedenken, tijdsinvestering en vriendschap zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen. Als laatste wil ik mijn ouders bedanken, die mij altijd hebben aangespoord actief aan de slag te gaan, en nooit op te geven.

Vanuit het afstudeerbedrijf heb ik veel ondersteuning mogen ontvangen. Ieder die ik sprak over mijn onderzoek werd benieuwd naar de resultaten. Hierbij presenteer ik dan ook mijn onderzoek.

Hannah Wondergem
Deventer, november 2018

Samenvatting

Op 1 januari 2015 werden er drie wetten samengevoegd. De Wajong, WWB en de WSW werden samen de Participatiewet. Degene die op 31 december 2014 een WSW-indicatie had en werkte binnen SW verband, behield zijn rechten en plichten. Echter heeft de Participatiewet veel veranderd. Vanaf 1 januari 2015 bestaat er geen mogelijkheid meer een WSW-indicatie te ontvangen. Logischerwijs zorgt dat er voor dat SW-bedrijven krimpen. Uit de jaarstukken van Amfors blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de SW-medewerker in 2018 al 48 jaar is.

Het doel van dit onderzoek is om vast te stellen welke gevolgen deze veranderingen hebben op de WSW-medewerkers en hun begeleiders. Hieruit vloeit de volgende hoofdvraag:
Welke psychosociale gevolgen hebben de organisatorische veranderingen in het kader van de Participatiewet (gehad) op de medewerkers van Amfors en welke elementen in de beleidsvoering zouden veranderd kunnen worden om eventuele psychosociale gevolgen te kunnen verminderen?

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden. De voornaamste onderzoeksmethode is interviews. Er zijn 23 diepte-interviews gehouden met medewerkers met uitlopende functies binnen het bedrijf. Daarnaast is er een literatuurstudie uitgevoerd naar het beleid van Amfors. Uit de diepte-interviews met WSW-medewerkers bleek dat zij goed merken dat de instroom van de WSW is gestopt en dat de werkdruk over het algemeen hoger wordt ervaren. Vanuit praktijkbegeleiders was voornamelijk te merken dat zij veranderingen zagen binnen het bedrijf en bij medewerkers, maar ook in hun eigen werkzaamheden. Ten aanzien van de communicatie binnen het bedrijf over de Participatiewet en veranderingen zien veel van de geïnterviewden graag verbetering. Het beleid van Amfors is onderzocht aan de hand van het 7-krachtenmodel. Dit model moet een cultuurverandering bij Amfors teweeg brengen. Echter bleek al snel dat Amfors haar beleid niet overbracht zoals geadviseerd in het 7-krachtenmodel. Medewerkers vragen om meer helderheid.

Meer helderheid en communicatie is dan ook een aanbeveling die kan worden gemaakt richting het bedrijf. Uit de resultaten en analyses van de onderzoeksvragen bleek dat er geen sprake is van gevolgen zoals een toename in stress of meer fouten op de werkvloer. Angst is wel een gevolg wat WSW-medewerkers ondervinden, wat is sommige gevallen kan leiden tot verzuim. WSW-medewerkers én praktijkbegeleiders geven aan dat betere communicatie en informatie binnen het bedrijf zorgen zou wegnemen.

Inhoud

Titelpagina	2
Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
Lijst van gebruikte afkortingen.....	6
Hoofdstuk 1 Aanleiding, probleemstelling en onderzoeksvragen.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstelling	10
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Onderzoeksvragen.....	10
1.5 Centrale begrippen	11
Hoofdstuk 2 Amfors Groep	12
Hoofdstuk 3 Kaders	14
3.1 Juridisch kader	14
3.2 Theoretisch kader.....	16
Hoofdstuk 4 Verantwoording van methoden en instrumenten	19
4.1 Populatie	19
4.2 Dataverzamelmethode.....	20
4.3 Analyse kader.....	22
Hoofdstuk 5 Resultaten	25
5.1 Resultaten onderzoeksvraag 1.....	25
5.2 Resultaten onderzoeksvraag 2.....	30
5.3 Resultaten onderzoeksvraag 3.....	34
5.4 Resultaten onderzoeksvraag 4.....	38
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen	40
6.1 Conclusie onderzoeksvraag 1.....	40
6.2 Conclusie onderzoeksvraag 2.....	40
6.3 Conclusie onderzoeksvraag 3.....	41
6.4 Conclusie onderzoeksvraag 4.....	42
6.5 Hoofdvraag	43
6.6 Aanbevelingen	44
Bronnenlijst	46
Verklaring eigen werk	48

Lijst van gebruikte afkortingen

Arbowet	Arbeidsomstandighedenwet
ARGA	Arbeidsvoorwaarden Regeling Gemeente Amersfoort
AMvB	Algemene maatregel van bestuur
BMO	Bedrijfsmaatschappelijk Ondersteuningsbureau
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CWI	Centrale organisatie werk en inkomen
FTE	Fulltime-equivalent
OR	Ondernemingsraad
P&O	Personeel en administratie
PSA	Psychosociale arbeidsbelasting
RWA	Regionaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving
SE	Standaard eenheid (fte)
SW-bedrijf	Sociaal werkbedrijf
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Wajong	Wet Werk en arbeidsondersteuning Jonggehandicapten
WSW	Wet sociale werkvoorziening
WWB	Wet werk en bijstand

Hoofdstuk 1 Aanleiding, probleemstelling en onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken. Allereerst wordt de situatie geschetst. Vervolgens wordt besproken wat het standpunt van de centrale overheid is. Daarnaast wordt gekeken wat het standpunt van de decentrale overheid, namelijk de gemeente is. Vervolgens wordt er gekeken welke andere instanties, zoals Cedris, zich hebben bezig gehouden met de wetswijziging. Als laatste wordt er gekeken naar de opdrachtgever Amfors in de gewijzigde situatie. Hieruit blijkt dat Amfors zich niet heeft gericht op de psychosociale gevolgen van de wetswijziging voor haar medewerkers. Vervolgens worden de belanghebbenden uitgewerkt. Dit zijn in ieder geval Amfors, haar medewerkers, de cliëntenraad WSW, de gemeente, andere SW-bedrijven en het maatschappelijk debat. Daarna leest u wat de doelstellingen zijn van dit onderzoek, namelijk het adviseren van de beleidsmakers van Amfors. Als laatste leest u wat de probleemstelling en de vier ondersteunende onderzoeksvragen zijn.

1.1 Aanleiding

Op 1 januari 2015 werden er drie wetten samengevoegd. De Wajong, WWB en de WSW werden samen de Participatiewet. Degene die op 31 december 2014 een WSW-indicatie had en werkte binnen SW verband, behield zijn rechten en plichten. Echter heeft de Participatiewet veel veranderd. Zo ligt de focus op het regulier laten werken van WSW-medewerkers. Ook worden de subsidies voor WSW-medewerkers verlaagd. De grootste verandering is de stop in de WSW-instroom. Vanaf 1 januari 2015 bestaat er geen mogelijkheid meer een WSW-indicatie te ontvangen. Logischerwijs zorgt dat er voor dat SW-bedrijven krimpen. Uit de jaarstukken van Amfors blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de SW-medewerker in 2018 al 48 jaar is. Dat betekent dat de gemiddelde leeftijd in 2021 oploopt tot 51 jaar, aangezien er geen nieuwe SW-medewerkers in dienst kunnen komen (RWA, 2018, p. 3). Hetzelfde kan worden geconstateerd bij andere SW-bedrijven. Dit toekomstbeeld heeft er voor gezorgd dat sommige SW-bedrijven hun deuren sloten, terwijl anderen fuseerden. Hoe dan ook, elk van circa 90 Sociale werkbedrijven moest gaan nadenken over de bedrijfsvoering.

De overheid heeft door middel van kamervragen gereageerd op de problemen die zijn ontstaan voor SW-bedrijven. Uit de kamervragen die zijn gesteld in februari 2015 aan staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Jette Klijnsma, blijkt dat de staatssecretaris de volledige verantwoordelijkheid van een goede uitvoering van de WSW en Participatiewet legt bij gemeenten (Klijnsma, 2015).

De gemeente Amersfoort heeft ter uitvoering van de WSW een cliëntenraad WSW aangesteld. Deze raad heeft als doel de gemeente te ondersteunen in de totstandkoming en verbetering van het WSW-beleid van de gemeente (Gemeente Amersfoort, 2017). Amfors had ongeveer 300 mensen op de wachtlijst staan op 31 december 2014. Deze mensen vallen voor wat betreft de re-integratie onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Het grootste gedeelte van deze mensen maakt tot op de dag van vandaag gebruik van de bijstand vanuit de Participatiewet.

Uit verschillende stukken blijkt dat er veel aandacht is (geweest) voor de gevolgen voor SW-bedrijven door de Participatiewet. Deze rapporten gaan echter uitsluitend over de bedrijfseconomische en financiële gevolgen voor SW-bedrijven (Cedris, 2016). Cedris, de overkoepelende organisatie voor SW-bedrijven, heeft sinds 2015 verschillende *tools* ontwikkeld waarbij zij *pointers* geven in het aanpassen van de bedrijfsvoering. Zo blijkt uit

het rapport Branche informatie 2014 van Cedris dat SW-bedrijven efficiënter moeten gaan werken om de dalende subsidies en dalend aantal medewerkers op te vangen (Cedris, 2014).

Ook Amfors heeft zich bezig gehouden met de genoemde veranderingen. Uit de meerjarenbegrotingen van 2015 tot 2021 blijkt dat Amfors zich er zeer bewust van is dat de werkwijze moet gaan veranderen. Uit berekening door het bedrijf blijkt dat het aantal medewerkers met WSW-indicatie gaat dalen naar 878 FTE in 2021. In 2015 waren dit 1125 FTE. Hier is beleid voor ontwikkeld. De focus wordt gelegd op de productiviteit van de medewerker, verlagen van het ziekteverzuim maar ook het stimuleren van verantwoordelijkheid binnen het bedrijf en met name het zoeken naar passend regulier werk (RWA, 2018, p. 9).

Toch blijven er vragen bestaan over de verhouding tussen sociaal beleid en bedrijfsmatig beleid bij Amfors. Op dit moment is het beleid gericht op de ontwikkeling van medewerkers naar regulier werk en het terugdringen van ziekteverzuim. Uit de meerjarenbegrotingen blijkt in eerste instantie dat dit beleid voor een gedeelte sociaal beleid is. Onder sociaal beleid wordt het beleid verstaan, dat is gericht op optimale welvaart en ontplooiing van medewerkers in de arbeidsomstandigheden (Ensie.nl, 2017). Uit het sociale beleid zou ook de zorgplicht van de werkgever terug moeten komen. Uit beleidsstukken van Amfors is op te maken dat er sprake is van sociaal beleid. Sinds 2015 worden er 0-metingen uitgevoerd ten behoeve van de medewerkers. Door middel van de 0-metingen wordt het gesprek aangegaan met de WSW-medewerkers. Hierin wordt bekeken wat de kansen en mogelijkheden van medewerkers zijn. Er wordt gekeken welke andere werkzaamheden de medewerker kan verrichten, naast zijn huidige functie.

Deze gesprekken, in combinatie met praktijkbegeleiders die aangeven dat de werkdruk groter wordt, laat vragen rijzen over de psychosociale gevolgen van het huidige beleid, ook wel wat het beleid doet met de gevoelens en gedachten van medewerkers. Medewerkers maken zich zorgen of zij hun huidige werkplek kunnen behouden, of bij een regulier bedrijf moeten gaan werken. Ook praktijkbegeleiders vragen zich af hoe zij hetzelfde werk moeten blijven leveren als zij minder medewerkers hebben om het werk uit te voeren. Deze zorgen dragen niet bij aan een prettige sfeer op de werkvloer.

Bij het introduceren van nieuw beleid in 2015 blijkt dat de WSW-medewerkers niet of nauwelijks betrokken zijn geweest bij de opstelling van dit beleid. Er is geen inspraak geweest van WSW-medewerkers waarbij zij konden aangeven hoe het beleid het beste kan samenvallen met een prettige sfeer op de werkvloer. Dit, terwijl bedrijven een zorgplicht ten aanzien van haar medewerkers hebben. Volgens art. 7:658 lid 1 en 2 BW is de werkgever verplicht om de veiligheid en gezondheid van de werknemer te beschermen en er voor te zorgen dan de werknemer geen schade lijdt door het uitvoeren van het werk. Tevens is in art. 3 Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) opgenomen dat de werkgever een beleid moet voeren wat gericht is op het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). De zorgplicht van werkgevers en PSA worden nader toegelicht in het juridisch en theoretisch kader.

De beleidsstukken zijn opgesteld naar aanleiding van gesprekken met het bestuur. De cliëntenraad WSW wordt hierbij nauwelijks betrokken. Dat er rekening wordt gehouden met de gedachten en gevoelens van haar eigen medewerkers, blijkt niet uit de meerjarenbegroting van Amfors. Ook uit jaarstukken van andere SW-bedrijven blijkt dat er geen onderzoek is

gedaan naar haar medewerkers. Dit terwijl bedrijven een zorgplicht hebben ten aanzien van hun medewerkers.

Samenvattend is te stellen dat de centrale overheid van zich laat weten in dit vraagstuk. Dat de centrale overheid van zich laat weten in dit vraagstuk is op de maken uit de kamervragen. Gemeenten die de taak hebben de WSW uit te voeren hebben eveneens geen onderzoek gedaan naar de directe gevolgen voor het SW-bedrijf van de gemeente. Dit blijkt uit beleidsstukken van de gemeente. De gemeente laat de bedrijfsvoering volledig over aan het SW-bedrijf zelf. Het SW-bedrijf Amfors heeft een zorgplicht naar haar werknemers toe, wat moet blijken uit het beleid.

Belanghebbenden

De prominente belanghebbende van dit onderzoek is SW-bedrijf Amfors. Zij hebben zich bezig gehouden met het ontwikkelen van beleid wat er voor moet zorgen dat het bedrijf kan blijven bestaan. Omdat het bedrijf uiteraard afhankelijk is van haar medewerkers, die een bijzondere doelgroep vormen in de samenleving, rijst de vraag of het huidige beleid volstaat. Daarnaast staat het vast dat Amfors een belangrijke zorgplicht heeft ten aanzien van haar medewerkers. Door middel van dit onderzoek kan worden bepaald of er sprake is van passend beleid. Beleid dat in het voordeel is van de medewerker. Mocht daar geen sprake van zijn kan Amfors zich hier op voorbereiden en aanpassingen maken in haar beleid.

Onder Amfors vallen uiteraard haar eigen medewerkers. Deze medewerkers kunnen als een aparte belanghebbende worden genoemd. Amfors als bedrijf heeft baat bij passend beleid waarbij zij het meeste kunnen halen uit haar medewerkers, maar tegelijkertijd het bedrijf financieel gezond kunnen houden. Dit laatste wordt in mindere mate als belang gedeeld door WSW-medewerkers. Uiteraard profiteren zij ook van een financieel gezond bedrijf. Echter is het voor hen het belangrijkste dat zij worden gehoord. Op die manier kan er rekening worden gehouden met hun wensen. Het belang voor de WSW-medewerker wordt hiermee samengevat. Zij hebben belang bij prettige werkomstandigheden.

De cliëntenraad WSW houdt zich bezig met de belangen van de medewerkers van Amfors. De cliëntenraad is echter afhankelijk van de informatie die zij krijgen, bijvoorbeeld van ouders van medewerkers of directe betrokkenen van Amfors. Dit onderzoek kan direct bijdragen aan de informatievoorziening van de cliëntenraad. Op die manier kunnen zij ook bijdragen aan adviezen die zij geven aan Amfors.

Ook gemeenten zijn belanghebbenden. Naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek kunnen gemeenten bekijken of hun beleid en omgang met betrekking tot SW-bedrijven en WSW-medewerkers volstaat. Zij zijn volgens wetgeving eindverantwoordelijke voor het uitvoeren van de WSW. Daarnaast is de gemeente Amersfoort aandeelhouder van Amfors. Ook de andere aangesloten gemeenten zijn gedeeltelijk aandeelhouder van het bedrijf. Als laatste is de gemeente Amersfoort een opdrachtgever van Amfors. Voor een gedeelte van de werkzaamheden, namelijk voor de units Eemfors en Cleanfors is de gemeente afhankelijk van Amfors.

Daarnaast kunnen andere Nederlandse SW-bedrijven profiteren van dit onderzoek. Zij kunnen aan de hand van de uitkomsten nagaan of het beleid met betrekking tot hun medewerkers volstaat. Uit literatuuronderzoek blijkt dat geen enkel SW-bedrijf in Nederland zich specifiek heeft gericht op haar medewerkers bij het opstellen van beleid omtrent de verandering vanwege de participatiewet.

Als laatst kan dit onderzoek bijdragen aan de maatschappelijke discussie die wordt gevoerd omtrent de Participatiewet, het krimpen van SW-bedrijven en de verandering van taken van SW-bedrijven. Door wellicht nieuw licht te werpen op de psychosociale gevolgen van de participatiewet voor WSW-medewerkers, kunnen de concrete gevolgen van de Participatiewet worden gemeten.

1.2 Doelstelling

Het doel is om, door middel van dit onderzoek, meer inzicht te krijgen in de zienswijze van WSW-medewerkers en hun begeleiders als het aankomt op de veranderingen sinds de invoering van de Participatiewet. Niet alleen de instroom van WSW-medewerkers is gestopt, de focus ligt meer op het ontwikkelen naar regulier werk. De vraag is wat deze veranderingen doen met de medewerkers. Hierbij moet er worden gekeken naar het beleid van Amfors. Dit beleid dient aan te sluiten bij de wensen van haar medewerkers. Het lijkt erop dat er op dit moment niet wordt nagegaan bij WSW-medewerkers hoe zij de invoering van de Participatiewet, en de daarbij komende veranderingen ervaren. Door middel van dit onderzoek wordt er getracht dit aspect beter in beeld te brengen.

Een tweede doel van dit onderzoek is het geven van advies aan beleidsbepalers van Amfors. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek kan het bedrijf er voor kiezen haar beleid aan te passen zodat het beleid meer in lijn ligt met de zorgplicht die Amfors als werkgever heeft. In de meerjarenbegroting van 2018 is opgenomen dat de afspraak met deelnemende gemeenten is gemaakt om in 2020 opnieuw te kijken naar de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten van Amfors. In 2019 worden de doelstellingen van de transitie geëvalueerd (RWA, 2018, p. 5). Deze tussentijdse evaluatie geeft de mogelijkheid om de uitkomsten van dit onderzoek mee te nemen. Een nader doel is dan ook een aangepast beleid dat in het voordeel van de medewerker is, wat uiteindelijk de bedrijfsvoering van Amfors ten goede zal komen.

1.3 Probleemstelling

Naar aanleiding van de doelstellingen is de volgende probleemstelling tot stand gekomen:

Welke psychosociale gevolgen hebben de organisatorische veranderingen in het kader van de Participatiewet (gehad) op de medewerkers van Amfors en welke elementen in de beleidsvoering zouden veranderd kunnen worden om eventuele psychosociale gevolgen te kunnen verminderen?

1.4 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling goed te kunnen beantwoorden zijn er vier onderzoeksvragen geformuleerd. Deze onderzoeksvragen zijn ter ondersteuning van het volledig kunnen beantwoorden van de probleemstelling:

1. Welke feitelijke veranderingen zijn er binnen Amfors op de werkvloer naar aanleiding van de invoering van de Participatiewet?
2. Welke psychosociale gevolgen ondervinden WSW-medewerkers op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?
3. Welke psychosociale gevolgen ondervinden medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?
4. Welk sociaal beleid hanteert Amfors van 2015 tot 2021 ten aanzien van haar WSW-medewerkers en welke verbeteringen kunnen gegeven worden op basis van de interviewresultaten?

1.5 Centrale begrippen

Ter verduidelijking van begrippen die regelmatig voorkomen in dit onderzoek is een begrippenlijst opgesteld. De begrippenlijst bevat de belangrijkste begrippen met een heldere uitleg die relevant is voor dit onderzoek.

Bedrijfsmatig beleid Het beleid betreffende de toekomstige bedrijfsvoering (Ensie.nl, 2017).

Beleid Beleid is het inzetten van bepaalde middelen door Amfors waarmee Amfors de gestelde organisatiedoelen wil gaan realiseren binnen een bepaalde periode (Ensie.nl, 2017).

Medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie Term die wordt gebruikt om praktijkbegeleiders, voormannen en voorvrouwen mee aan te duiden. Ook wel ‘begeleiders’ genoemd.

Psychosociaal Term die wordt gebruik om te verwijzen naar situaties waarin psychische en maatschappelijke aspecten een rol spelen. Dit begrip wordt verder besproken en uiteengezet in het theoretisch kader.

Sociaal beleid Beleid dat is gericht op optimale welvaart en ontplooiing van medewerkers in de arbeidsomstandigheden (Ensie.nl, 2017). Uit het sociale beleid zou ook de zorgplicht van Amfors terug moeten komen.

Werkdruk Er is sprake van werkdruk als een werknemer onder hoge tijdsdruk het werk moet doen. Er is sprake van te hoge werkdruk als de werknemer niet meer kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve eisen (Ensie.nl, 2014). Dit begrip wordt verder besproken en uiteengezet in het theoretisch kader.

Hoofdstuk 2 Amfors Groep

In het vorige hoofdstuk werd de aanleiding, belanghebbenden en de doelstellingen van het onderzoek besproken. Om meer duidelijkheid te geven over het bedrijf, de bedrijfsvoering en de bedrijfsstructuur, wordt in dit hoofdstuk besproken hoe Amfors is ingedeeld. Allereerst wordt weergegeven wat er onder Amfors valt en wat de belangrijkste afdelingen van het bedrijf zijn. Tevens wordt er ingegaan op de missie, visie en doelstellingen van Amfors. Vervolgens wordt de functie van Regionaal Sociaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving (RWA) besproken. Als laatste worden de drie verschillende rechtspositieregelingen binnen Amfors uitgelegd ter verduidelijking van de verhoudingen binnen het bedrijf.

Amfors

Amfors voert namens het Regionaal Sociaal Werkvoorzieningsschap Amersfoort en omgeving (RWA) de WSW uit. De WSW wordt uitgevoerd voor zes gemeenten, namelijk Amersfoort, Baarn, Bunschoten-Spakenburg, Leusden, Soest en Woudenberg. Het bestuur van RWA bestaat uit de zes wethouders Sociaal domein van deze gemeenten.

Amfors bestaat uit vijf verschillende *business units*. Dit zijn Eemfors (groenvoorziening), Cleanfors (schoonmaak), Metafors (metaal), het productiebedrijf (verpakken en assembleren) en Werksupport (detacheringen). Ter ondersteuning van de vijf *business units* en het bedrijf bestaan er verschillende afdelingen onder leiding van directeur Ronald de Koning. Deze afdelingen zijn P&O, finance & control, commercie, facilitair en ICT (Amfors.nl, d.o.).

De missie, visie en doelstelling van Amfors zijn helder geformuleerd. De missie van Amfors is ‘Samen maken we werk bereikbaar’. Aansluitend is de visie dat Amfors een sociale organisatie is die zich richt op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij Amfors de arbeidsontwikkeling naar zowel regulier werk als intern ondersteunt. Amfors is erg duidelijk in hun doelstelling:

‘Het (zo) regulier (mogelijk) plaatsen van medewerkers op de arbeidsmarkt tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.’

Dit wil Amfors bereiken door goede contacten te leggen met het bedrijfsleven. Daarnaast staat samenwerking met de zes gemeenten voorop. Ook een goede bedrijfsvoering binnen de *business units* is belangrijk (Amfors.nl, d.o.). In het RWA jaarverslag van 2016 wordt genoemd dat de uitdaging in deze doelstelling te vinden is in het zoeken van een balans tussen het ontwikkelen van de medewerkers tegenover het realiseren van voldoende operationeel resultaat (RWA, 2017, p. 3).

Vanaf 2009 is Amfors een leerwerkbedrijf geworden. Dat betekent dat de nadruk meer is gaan liggen op het laten leren om weer te werken. Amfors begeleid medewerkers naar een passende werkplek door middel van scholing en opleiding (RWA, 2015, p. 6). Tevens is Amfors sinds 2016 meer gaan werken als een mensontwikkelbedrijf zodat dit meer overeenkomt met het doel van de Participatiewet. Er is nog meer nadruk komen te liggen op het opleiden en begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De nadruk ligt op het werken ‘buiten’ Amfors (RWA, 2017, p. 3). Om meer in lijn te liggen met de Participatiewet worden er sinds begin 2016 0-metingen gehouden. De 0-metingen hebben als doel om in beeld te krijgen welke medewerkers die nu intern werken in de toekomst naar buiten kunnen, al dan niet met of zonder extra scholing, opleiding of cursussen.

RWA

Het RWA voert voor de genoemde gemeente de WSW uit. Amfors Holding B.V. is namens het RWA belast met de uitvoering van de WSW. De zes genoemde gemeenten zijn allemaal naar verhouding van het aantal inwoners van de gemeente, aandeelhouder van de Amfors holding (Amfors.nl, d.o.).

Vanaf 1969 voerde het RWA de wet uit. In 1998 is dit veranderd. Omdat SW-bedrijven die winst maakten, op hun subsidie werden gekort werd een constructie bedacht om dit te omzeilen. De Amfors Holding werd opgezet. Onder Amfors vallen de vijf *business units* die inkomsten genereren. De medewerkers van deze *business units* vallen echter nog steeds onder RWA. Hetzelfde geldt voor de ambtenaren. Dit betekent dat de kosten voor deze medewerkers ook onder het RWA vallen. Daarentegen ontvangt Amfors de subsidie voor de werknemers die werken onder één van de *business units*, en leveren de *business units* geld op voor Amfors. Werknemers die onder de Facilifors regeling vallen, komen voor rekening van Amfors. De Facilifors regeling wordt op een later moment in dit hoofdstuk besproken. Door deze constructie lijdt RWA altijd verlies, omdat daar de grootste kosten zitten zonder dat er inkomsten zijn. Waar er in het verleden winst werd gemaakt door Amfors, werd er niet gekort op de subsidie omdat RWA nog steeds verlies draaide. De laatste jaren is er, ondanks de inkomsten van Amfors, een flink tekort. Deze tekorten moeten worden opgevangen door de aandeelhouders.

Arbeidsovereenkomsten

Amfors heeft ten uitvoering van haar bedrijf drie verschillende rechtspositieregelingen. Het grootste gedeelte zijn werknemers met een WSW-indicatie die bij één van de *business units* werken. Zij hebben een WSW-dienstverband en vallen onder de CAO Sociale Werkvoorziening. In januari 2018 waren er 1152 WSW-medewerkers. In 2016 was er binnen Amfors sprake van 1060 FTE van WSW-medewerkers met een dienstverband. In februari 2018 is dit cijfer 999. In de CAO SW is er veel vastgelegd voor de medewerkers, zoals loon en vrije dagen. Het vermogen tussen SW-medewerkers verschilt. Zo zijn er medewerkers met een begeleidende functie die wel onder de SW CAO vallen. Hiervoor heeft de CAO SW een functiewaarderingsysteem. De hoogte van het loon wordt vastgesteld aan de hand van de functiewaardering. Deze functiewaarderingen vinden elke vijf jaar plaats.

Daarnaast heeft Amfors voor andere medewerkers een ander soort arbeidsovereenkomst. Deze medewerkers vallen onder de regeling voor Facilifors. Het betreft 113 medewerkers. De regeling is gebaseerd op de twee andere rechtspositieregelingen. De ondernemingsraad (OR) heeft een belangrijke rol gehad bij het opstellen van de regeling voor Facilifors. Dat de Facilifors regeling een combinatie is van de twee andere regelingen is terug te zien in het functiewaarderingsysteem zoals die is terug te vinden bij de WSW CAO. Het salaris wordt echter bepaald door de Arbeidsvoorwaarden Regeling Gemeente Amersfoort (ARGA).

De laatste rechtspositieregeling betreft die van de ambtenaren. Amfors heeft 40 ambtenaren in dienst. Deze ambtenaren vallen volledig onder de ARGA. Vanuit het verleden werkten er veel ambtenaren bij Amfors. Op het moment dat Amfors bijvoorbeeld een opdracht voor groenvoorziening kreeg, mocht de opdracht worden uitgevoerd mits de medewerkers van de gemeente in de groenvoorziening mee mochten naar Amfors. Over het algemeen bekleedde de ambtenaren middenkader functies. Op dit moment neemt het aantal ambtenaren sterk af.

Hoofdstuk 3 Kaders

Het vorige hoofdstuk geeft een duidelijk beeld van het bedrijf. Deze achtergrondinformatie maakt het lezen van dit onderzoek helder. Het is echter nodig om meer achtergrondinformatie te bieden. In dit hoofdstuk wordt het juridische kader en het theoretisch kader besproken.

Juridisch kader

Het juridisch kader bespreekt de relevante wet- en regelgeving die van toepassing zijn op het onderzoek. Hiermee wordt er betekenis gegeven aan de in het onderzoek genoemde wetten en regelingen. De omschreven wet- en regelgeving is gekozen vanuit de aanleiding, doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen. De volgende onderdelen worden uitgewerkt:

- De Participatiewet
- WSW
- WSW-medewerkers
- Zorgplicht Amfors

Theoretisch kader

Het theoretisch kader dient ter ondersteuning en verduidelijking van relevante begrippen die van toepassing zijn in het onderzoek. De besproken begrippen zijn gekozen aan de hand van de aanleiding, doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen. De volgende begrippen worden besproken:

- Beleid
- Werkdruk
- Psychosociale gevolgen
- Uit de meerjarenbegroting: 7-krachtenmodel

3.1 Juridisch kader

De participatiewet

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet ingevoerd. De gehele Participatiewet is gericht op het ondersteunen van iedereen met (enige mate van) arbeidsvermogen naar passend werk. Het doel van de Participatiewet is om de sociale voorziening terug te brengen naar waar voor ze bedoeld is: bijstand als vangnet, op weg naar werk en de sociale werkvoorziening als beschutte omgeving (Tweede Kamer, 2012, p. 4). In de Participatiewet zijn de volgende drie wetten opgenomen:

- Wajong Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten
- WWB Wet werk en bijstand
- WSW Wet sociale werkvoorziening

Sinds de invoering van de Participatiewet hebben minder mensen recht op Wajong uitkering. Alleen personen die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn kunnen gebruik maken van de uitkering. Burgers die normaliter in de Wajong terecht zouden komen, dienen zich nu te wenden tot de gemeente. De mogelijkheden van jonggehandicapten die op 1 januari 2015 Wajong hadden, werden tot 2018 opnieuw bekeken door het UWV.

Sinds dat de WWB is opgenomen in de Participatiewet zijn de regels en verplichtingen omtrent het verkrijgen en behouden van de bijstandsuitkering opnieuw beschreven en strenger geformuleerd. Iedereen binnen de Participatiewet heeft dezelfde rechten en plichten.

Vanaf 1 januari 2015 kunnen mensen niet meer instromen in de WSW. De rechten en plichten voor WSW'ers die op 31 december 2014 in vaste dienst waren, bleven onaangetast. Burgers die normaliter in de WSW terecht zouden komen, dienen zich nu te wenden tot de gemeente (Rijksoverheid.nl, 2018).

De uitvoerders van de Participatiewet zijn de gemeenten in Nederland. Naast de invoering van de Participatiewet hebben de gemeenten ook andere taken gekregen. Gemeenten mogen zelf invulling geven aan de Participatiewet, mits het binnen de door de Rijksoverheid gestelde kaders ligt. Dit zorgt voor verschillen van uitvoering van de wet tussen gemeenten (Tweede kamer, 2012, p. 6).

WSW

Sinds 1 januari 2015 is de wet aangepast. Het grootste gedeelte is opgenomen in de Participatiewet. De WSW is daarom een stuk kleiner geworden. De rechten en plichten van medewerkers met een vast dienstverband zijn niet veranderd vanaf 1 januari 2015. De WSW is samen met de invoering van de Participatiewet wel op andere punten gewijzigd.

WSW-medewerker

Dit onderzoek richt zich op de doelgroep WSW-medewerkers van Amfors. WSW-medewerker is een juridisch begrip. Iemand is een WSW'er als hij of zij een indicatie heeft gekregen. Deze indicatie wordt door het UWV verstrekt nadat zij hebben gekeken of de persoon aan de voorwaarden van de omschrijving van de wet voldoet. In 2016 waren er ongeveer 91.500 WSW-medewerkers in Nederland. Sinds de invoering van de Participatiewet daalt het aantal WSW-medewerkers met ongeveer 5000 á 6000 mensen per jaar. In 2016 hebben er 14.191 herindicaties plaatsgevonden (Harteveld et al., 2017).

Volgens art. 1 lid 1 WSW is er sprake van de doelgroep als iemand een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking heeft, en daardoor verminderd vermogen heeft om arbeid te verrichten. In dit onderzoek spreken we dan ook van een WSW-medewerker als de persoon lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen heeft, en uitsluitend onder aangepaste omstandigheden tot regelmatige arbeid in staat is. In de praktijk brengt dat grote verschillen tussen WSW-medewerkers met zich mee. Medewerkers kunnen een laag verstandelijke beperking hebben in combinatie met psychische klachten zoals een borderline stoornis. Echter kan een WSW-medewerker ook uitsluitend lichamelijke klachten hebben waardoor hij of zij niet in staat is om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan.

Zorgplicht Amfors

Amfors heeft een belangrijke zorgplicht tegenover haar medewerkers. Goed werkgeverschap is dan ook belangrijk. 'De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen' staat in art. 7:611 BW. Wat precies goed werkgeverschap inhoudt is, zoals hieronder wordt weergegeven, op andere plekken in de wet opgenomen.

Volgens art. 7:658 lid 1 en 2 BW is de werkgever verplicht om de veiligheid en gezondheid van de werknemer te beschermen en er voor te zorgen dat de werknemer geen schade leidt door het uitvoeren van het werk. Dit betekent dat de werkgever de arbeidsomstandigheden zo moet aanpassen dat de werknemer goed zijn werkzaamheden kan uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is een aangepaste stoel als iemand rugklachten heeft.

Tevens is in art. 3 Arbeidsomstandighedenwet opgenomen dat de werkgever een beleid moet voeren wat gericht is op het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting. Psychosociale arbeidsbelasting houdt volgens art. 1 lid 3 sub e van de Arbowet in: de factoren die (direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk) in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen. Dit betekent dat de werkgever het

beleid op de werkvloer zo moet regelen dat de arbeidssituatie stressvrij is. Dit is gericht op het voorkomen van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk.

De wetgeving verplicht de werkgever goed om te gaan met haar werknemer. Voldoen aan deze wetgeving is niet alleen een last voor de werkgever. De werkgever kan ook baat hebben bij omstandigheden waarbij de werknemer goed het werk kan uitvoeren. Uit onderzoek blijkt dat een derde van het ziekteverzuim in Nederland wordt veroorzaakt door werkgerelateerde psychische klachten. De belangrijkste oorzaken van PSA zijn werkdruk, agressie/geweld/intimidatie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie (Asscher, 2013). Dit onderzoek richt zich in deze context op de werkdruk. Beleid om PSA te voorkomen is niet alleen wettelijk verplicht volgens de Arbwet, het kan verzuim voorkomen. Onderdelen van een gedegen beleid zijn het hebben van een vertrouwenspersoon, een klachtenregeling, beleid omtrent agressie, geweld en pesten, het registreren van incidenten en een jaarlijkse controle (Arbonet.nl, d.o.). Amfors voldoet aan een aantal van deze punten. Medewerkers kunnen gebruik maken van een vertrouwenspersoon die niet verbonden is met de organisatie. Ook bestaat er binnen het bedrijf een klachtenregeling en beleid omtrent agressie, geweld, pesten en alcohol. Elke medewerker moet bij de indiensttreding deze stukken tekenen. Daarnaast worden incidenten geregistreerd in het systeem van Amfors dat Compas heet.

3.2 Theoretisch kader

Beleid

De missie, visie en doelstellingen van het beleid van Amfors worden duidelijk omschreven. Het hebben van een missie, visie en doelstelling kan een positief effect hebben op het bedrijf, namelijk door het motiveren van medewerkers. Ook draagt het bij aan het gevoel van verbondenheid en nut van werkzaamheden (managementstudyguide.com, d.o.). Daarbij geeft het hebben van beleid inzicht in de prioriteiten die een organisatie heeft, welke keuzes zij maken en wat de verhoudingen zijn met andere organisaties. Daarnaast is het voor Amfors bijzonder relevant om een beleidsplan te hebben, gezien het een aanleiding kan zijn tot samenwerking, of tot het ontwikkelen van gezamenlijk beleid met partijen zoals de gemeente. Uit de beleidsstukken van Amfors is op te maken dat zij aandacht besteden aan bovengenoemde punten. Het hebben van een missie, visie en doelstellingen kan bijdragen aan het motiveren van medewerkers. Dit geldt tevens voor beleid. Beleid draagt bij aan het geven van een richting aan de medewerker, daarnaast bindt en motiveert het medewerkers met elkaar. Een andere belangrijke functie van beleid is het bieden van kwaliteit. Door in beleid op te nemen hoe plannen worden geëvalueerd, ligt de focus op de kwaliteit van het plan (Ter Haar, 2007). Dit laatste is niet goed terug te vinden in de meerjarenbegrotingen van Amfors. Uiteraard wordt er in de jaarverslagen wel geëvalueerd.

Werkdruk

Tijdens het onderzoek wordt er gesproken over werkdruk. Het is dan ook van belang dat dit begrip duidelijk wordt geformuleerd. Dit is terug te vinden in de centrale begrippenlijst. Werkdruk is één van de onderdelen van PSA, zoals dit is opgenomen in de wet. Daarbij zijn er reeds onderzoeken uitgevoerd naar de gevolgen van een te hoge werkdruk. In 2013 stelt Oerlemans et al. 'Van werkdruk is sprake als er geen balans is tussen werkbelasting en de belastbaarheid. Dat gebeurt als de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd (tijdsfactor) waarbinnen dat werk af moet zijn, het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) overstijgt.' Een hoge werkdruk is niet altijd negatief. Het kan juist zorgen voor hogere prestaties. Echter is een goede balans van belang (Oerlemans et al, 2013). Als de balans is verstoord kunnen er zich psychische en lichamelijke klachten voordoen.

Men kan stress ontwikkelen door hogere werkdruk. Dat kan leiden tot lichamelijke stressreacties zoals hoofdpijn, zweten, onrust en vermoeidheid. Daarnaast kan het emotionele gevolgen hebben zoals prikkelbaarheid, onzekerheid, agressiviteit en schuldgevoelens. Werknemers kunnen zich anders gaan gedragen, zoals het tonen van agressiviteit, slechtere prestaties en vaker ziekmelden. Als laatste kan er sprake zijn van cognitieve stresssignalen als besluiteloosheid, piekeren, concentratieproblemen en vergeetachtigheid (Van Bekkum en Gouw, 2007). De gevolgen kunnen echter verschillen van persoon tot persoon. Er zijn bewijzen die aangeven dat hogere werkdruk ook leidt tot vermoeidheid, angststoornissen, hartziekten, slaapproblemen, vervroegd pensioen en ongelukken op de werkvloer (Oerlemans et al, 2013). In dit onderzoek zal er onder andere worden gekeken of er sprake is van bovengenoemde gevolgen voor de medewerkers. De reden hiervoor is de wetswijziging van 1 januari 2015 die er voor heeft gezorgd dat er geen instroom meer is in de WSW. Hierdoor zijn er duidelijke signalen binnen het bedrijf dat de werkdruk bij medewerkers stijgt door het afnemende aantal collega's.

Psychosociale problemen

In dit onderzoek wordt de term psychosociale gevolgen gebruikt. Het is dan ook belangrijk om dit begrip duidelijk te formuleren. In de centrale begrippenlijst wordt de term psychosociaal gedefinieerd als de term die wordt gebruikt om te verwijzen naar situaties waarin psychische en maatschappelijke aspecten een rol spelen. Psychosociale gevolgen zijn dan ook de situaties die zorgen voor gevolgen op psychosociaal, namelijk psychisch en maatschappelijk gebied.

Volgens Junger, Meeuws en Mesman (2003) kunnen psychosociale problemen in drie delen worden verdeeld. Het eerste onderdeel zijn emotionele problemen zoals stoornissen in stemming of gedrag, depressieve gevoelens, suïcidaliteit, angst en eenzaamheid. Deze zijn voornamelijk nadelig voor de persoon zelf. Vervolgens worden gedragsproblemen onderscheiden. Deze zijn nadelig voor de samenleving. Denk hierbij aan agressie, crimineel gedrag en oppositioneel gedrag. Als laatste wordt er onderscheid gemaakt in middelengebruik. Het gebruik van bijvoorbeeld alcohol of (illegale) drugs heeft zowel invloed op de persoon, als op de samenleving. Voor dit onderzoek is het belangrijk deze problemen te kennen. Amfors is een diverse organisatie die een bijzondere doelgroep medewerkers heeft. Deze medewerkers kunnen bekend zijn met het veelvuldig gebruik van verdovende middelen of bekend zijn bij justitie. Wat belangrijker is, is dat de doelgroep een kwetsbare doelgroep is, zoals blijkt uit het juridisch kader. Gevolgen op de werkvloer zullen dan ook sneller merkbaar zijn voor medewerkers.

Dit blijkt uit het kwetsbaarheidmodel. Volgens het kwetsbaarheidmodel kunnen personen met een grote draagkracht veel stress hanteren zonder hier ziek van te worden. Daarnaast zijn er sociale mechanismen zoals werken en wonen, die van invloed zijn op psychische problemen. Bij deze doelgroep is er sprake van kwetsbaarheid waardoor zij minder goed met bepaalde ervaringen kunnen omgaan of er een negatieve betekenis aan geven (Bak, et al., 2017).

Studies uit de meerjarenbegroting

Sinds de invoering van de Participatiewet heeft Amfors haar beleid moeten aanpassen. Voor dit onderzoek is het relevant om naar dat beleid te kijken. Om onderzoeksvraag vier juist te kunnen beantwoorden dient het beleid te worden onderzocht. Er wordt gekeken naar de beleidsstukken vanaf 2015. In de meerjarenbegroting van Amfors worden een aantal methoden, studies en modellen aangehaald. Deze studies zijn de basis van het sociale beleid van Amfors. Dit zijn: de scenariostudie, het 7-krachtenmodel en het PRET-model. Voor dit

onderzoek is het 7-krachtenmodel relevant, aangezien er door middel van deze studie deelvraag vier kan worden getoetst en het model te herleiden is naar literatuur. Hoe deelvraag vier aan de hand van dit model kan worden getoetst, is terug te lezen in hoofdstuk 4.2.

Het 7-krachtenmodel

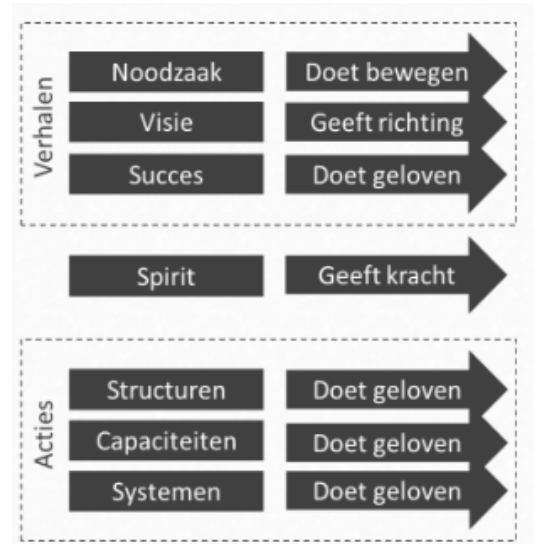
In de meerjarenbegroting 2017-2020 is opgenomen hoe Amfors er voor wil zorgen dat er een goede balans en voldoende draagkracht bestaat voor de transitie van Amfors. Hiervoor wordt het 7-krachtenmodel van Berenschot beschreven. Uit de beleidsstukken blijkt dat er verder niet wordt ingegaan op het model, of hoe het wordt toegepast binnen het bedrijf. Door middel van dit model wordt één van de deelvragen beantwoord. Dit wordt nader toegelicht in het volgende hoofdstuk

Het 7-krachtenmodel wordt gebruikt om een (cultuur-) verandering binnen een bedrijf door te voeren. Het 7-krachtenmodel heeft zijn naam te danken aan de drie zingevingskrachten, drie actiekrachten en een proceskracht.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

De kern van het model houdt in dat alle krachten in balans moeten zijn. De zingevingskrachten zijn verhalende krachten, die inhouden dat ‘veranderingen door middel van bewustwording, confrontatie’ en uitleg hun effect bereiken. Noodzaak houdt in dat veranderingen plaatsvinden op basis van concrete gebeurtenissen. Doordat een bedrijf een visie schetst, kan er een nieuw toekomstbeeld worden gegeven. Door middel van het succes wat een bedrijf ervaart, wordt aangetoond dat de transitie werkt.

De proceskracht is de aanzet van de andere zes krachten. Door middel van spirit komt er energie in de transitie. De spirit komt vanuit de leider en voortrekkers van de organisatie. De actiekrachten zijn de zichtbare of tastbare veranderingen binnen de organisatie. Een nieuwe structuur van de organisatie vormt een duidelijke aanpassing op het verleden. De verandering moet wel in lijn liggen met de nieuwe visie van de organisatie. Capaciteit is er op gericht om te zorgen dat werknemers in staat worden gesteld om aan nieuwe eisen te voldoen. Als laatste, iemand gaat pas ander gedrag vertonen wanneer het gewenste gedrag wordt opgenomen in structuren zoals in beoordelings- en beloningsystemen (house-of-control.nl, d.o.).



Hoofdstuk 4 Verantwoording van methoden en instrumenten

In het vorige hoofdstuk werd er aandacht besteed aan het kaderen van dit onderzoek. Voor een goede basis is er vooronderzoek gedaan naar relevante informatie. In dit hoofdstuk zal er aandacht worden besteed aan de methoden die zijn gekozen om de deelvragen te beantwoorden. Allereerst wordt de onderzoekspopulatie beschreven, namelijk de medewerkers van Amfors. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende dataverzamelmethode. Per deelvraag wordt aangegeven welke methode is gebruikt, en waarom. Het hoofdstuk sluit af met het analysekader waarin wordt aangegeven hoe de verzamelde gegevens worden geanalyseerd en verwerkt.

4.1 Populatie

De onderzoekspopulatie betreft medewerkers van Amfors. Op dit moment heeft Amfors 1152 WSW-medewerkers in loondienst. Verder zijn er 113 medewerkers die de Facilifors-status hebben. Als laatste zijn er 40 medewerkers in dienst die vallen onder de ambtenarenregeling. Het onderzoek is met name gericht op de WSW-medewerkers, en in mindere mate vallen Facilifors-medewerkers en ambtenaren onder de onderzoekspopulatie. De focus ligt bij WSW-medewerkers en medewerkers ondersteunende of begeleidende functie. Het is goed mogelijk dat een medewerker met een ondersteunende of begeleidende functie ook een WSW-indicatie heeft, echter zal een medewerker met een ondersteunende of begeleidende functie meestal onder de Facilifors-regeling vallen. De Facilifors-regeling is uitgewerkt in hoofdstuk twee van dit onderzoek. Dat een medewerker met een ondersteunende of begeleidende functie soms een WSW-indicatie heeft, komt door de grote verschillen in functiemogelijkheden bij personen met een WSW-indicatie, zoals is toegelicht in hoofdstuk twee. De totstandkoming van een WSW-indicatie wordt toegelicht in het juridisch kader van dit onderzoek.

Deelvraag 1

Voor het beantwoorden van deelvraag één zijn er drie medewerkers Facilifors van Amfors geïnterviewd. In eerste instantie was de verwachting dat dit voldoende zou zijn voor de beantwoording van de eerste deelvraag. Tijdens de diepte-interviews bleek echter dat ook WSW-medewerkers en medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie relevante informatie verstrekten ter beantwoording van de eerste deelvraag. Er is gekozen voor drie Facilifors-medewerkers met verschillende functies om te kunnen borgen dat de antwoorden zo breed mogelijk vanuit verschillende functies en perspectieven worden gegeven. Respondent één is gekozen vanwege de functie als P&O-adviseur. De functie houdt in dat de personeelsadviseur zowel de directie en managers als medewerkers ondersteunt en adviseert. Deze persoon is steekproefsgewijs gekozen onder alle medewerkers met de functie P&O-adviseur. Wie nog meer een goed beeld hebben van de feitelijke veranderingen op de werkvloer zijn de praktijkbegeleiders. Daarom wordt er gekozen om één medewerker met deze functie te interviewen. Deze persoon wordt steekproefsgewijs gekozen. Als laatste is er gekozen de projectleider van het bedrijfsmaatschappelijk ondersteuningsbureau (BMO) te interviewen. Deze functie heeft een interessante positie ten aanzien van de WSW-medewerkers en de rest van het bedrijf, als belangenbehartiger van de medewerker.

Deelvraag 2

Voor het beantwoorden van deelvraag twee zijn WSW-medewerkers van de verschillende units geïnterviewd. Uit elk van de vijf units zijn drie WSW-medewerkers steekproefsgewijs gekozen. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen hebben alle respondenten een *full-time* dienstverband. Volgens de CAO WSW is dat een dienstverband van 36 uur per week.

Tevens werken alle respondenten minimaal vanaf 2013 tot het heden bij de betreffende unit. Op die manier wordt gewaarborgd dat de geïnterviewde medewerker daadwerkelijk een periode in de situatie van voor 2015 heeft meegemaakt, en daarom eventuele veranderingen heeft meegemaakt. Tevens wordt er rekening gehouden met de verdeling tussen mannen en vrouwen. Binnen Amfors zijn er meer mannelijke medewerkers. De verdeling is ongeveer 70% man en 30% vrouw. Daarom wordt er voor gekozen om van de vijftien respondenten vijf vrouw te laten zijn. Verdere onderscheiding in de doelgroep is niet nodig, omdat de onderzoekspopulatie veelal dezelfde kenmerken heeft.

Deelvraag 3

Voor dit onderzoek wordt onder medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie bedoeld de praktijkbegeleiders en voormannen of -vrouwen. Dit zijn in totaal 55 personen binnen Amfors. Er wordt gekozen voor deze twee functies omdat deze functies in direct contact met de WSW-medewerkers staan. Uiteraard staan er nog meer mensen bij Amfors in contact met de medewerkers. Denk hierbij aan de sectiehoofden, consultants en *jobcoaches*. De resultaten uit een interview met een consultant, *jobcoach* of sectiehoofd is irrelevant, gezien genoemden niet dagelijks in direct contact staan met de medewerker of de werkomgeving. Omdat praktijkbegeleiders en voormannen of -vrouwen dit wel hebben, zijn zij het beste op de hoogte van eventuele veranderingen bij medewerkers in gedrag en emotie. Daarnaast zijn zij degenen die nieuw beleid moeten toepassen op de werkvloer. Praktijkbegeleiders en voormannen of -vrouwen zijn het schakelpunt tussen de medewerker op de werkvloer en het beleid gevend management van de organisatie.

Voor het beantwoorden van deelvraag drie zijn medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie van de verschillende units geïnterviewd. Uit elk van de vijf units is er één medewerker met een ondersteunende of begeleidende functie steekproefsgewijs gekozen. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen heeft de respondent een *full-time* dienstverband. Volgens de Facilifors-regeling en CAO WSW is dat een dienstverband van 36 uur per week. Tevens werkt de respondent minimaal een bepaalde periode op de betreffende unit met dezelfde functie. Deze periode betreft vanaf 2013 tot en met heden. Op die manier wordt gewaarborgd dat de geïnterviewde eventuele veranderingen heeft meegemaakt. Tevens wordt er rekening gehouden met de verdeling tussen mannen en vrouwen binnen het bedrijf. Daarom is er voor gekozen om van de vijf respondenten twee vrouw te laten zijn.

Deelvraag 4

Bij deze deelvraag leek er in eerste instantie geen sprake te zijn van een onderzoekspopulatie. Uiteindelijk is voor de beantwoording van deze deelvraag ook gekeken naar de resultaten uit de 23 diepte-interviews. Daarnaast wordt deze deelvraag met behulp van beleidsanalyse beantwoord. Hoe dit verder wordt uitwerkt staat in paragraaf 4.3, het analysekader.

4. 2 Dataverzamelingsmethoden

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek, wat inhoudt dat de nadruk wordt gelegd op het verkrijgen van informatie over de vraag welke inzichten en opvattingen er zijn en waarom deze er zijn. Dat betekent dat de onderzoeksvragen zullen worden beantwoord door middel van empirisch onderzoek (interviews) of *deskresearch*. Voor sommige deelvragen geldt een combinatie van deze twee onderzoeksmethoden.

Deelvraag 1

Welke feitelijke veranderingen zijn er binnen Amfors op de werkvloer naar aanleiding van de invoering van de Participatiewet?

Deze deelvraag is beantwoord door middel van diepte-interviews in combinatie met *deskresearch*. Door middel van een analyse van het bestaande materiaal in de vorm van meerjarenbegrotingen is onderzocht welke feitelijke veranderingen tot op heden bekend zijn, en zijn aan te tonen. Een voorbeeld hiervan is de meerjarenbegroting 2018-2021 waarin wordt weergegeven dat het aantal SE's binnen Amfors verder zal dalen in de komende jaren. De diepte-interviews hebben plaatsgevonden onder drie medewerkers Facilifors die zijn gekozen vanwege de betreffende functie. Welke functies dit zijn staat genoemd in paragraaf 4.1. Daarnaast zijn ook de interviews van de WSW-medewerkers en medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie meegenomen. Er is gekozen voor diepte-interviews met een semigestructureerd karakter omdat dit past bij de beschrijvende onderzoeksfunctie van deze deelvraag. Door het semigestructureerde interview heeft de onderzoeker er voor gezorgd dat de respondent de ruimte heeft gekregen om vrij te praten. Door middel van de interviews is er verder aanvulling gegeven aan het onderzoek naar de meerjarenbegrotingen van Amfors.

Omdat de deelvraag wordt beantwoord door middel van diepte-interviews in combinatie met *deskresearch*, is er sprake van triangulatie. Door beide onderzoeksmethoden te hanteren krijgt de onderzoeker een beter beeld van de feitelijke veranderingen op de werkvloer. Dit zorgt er voor dat het onderzoek valide wordt. Door *deskresearch* te verrichten en aanvullend interviews te houden wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

Deelvraag 2

In welke mate ondervinden WSW-medewerkers psychosociale gevolgen op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?

Deelvraag twee wordt beantwoord met behulp van diepte-interviews. In eerste instantie werd er aan gedacht om gebruik te maken van online enquêtes. Toen dit idee werd besproken met de opdrachtgever werd het duidelijk dat dit is af te raden. Elke twee jaar wordt er een werknemerstevredenheidsonderzoek gehouden. De resultaten en antwoorden bleken in het verleden onbetrouwbaar. Er is weinig respons en medewerkers begrepen de vragenlijsten niet. Na onderzoek bleek dat veel medewerkers moeite hadden met de vragenlijst vanwege verstandelijke beperkingen. In andere gevallen hebben medewerkers geen tot weinig toegang tot computers. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten is er niet gekozen voor enquêtes maar voor semigestructureerde diepte-interviews.

Er is gekozen voor interviews omdat dit past bij de beschrijvende onderzoeksfunctie van deze deelvraag. Door middel van het houden van een semigestructureerd interview kan er zo goed mogelijk worden achterhaald wat de gedachten zijn over de gekozen thema's. Tegelijkertijd biedt de methode ruimte voor extra uitleg maar ook tijd en aandacht voor de respondent die onder een bijzondere doelgroep binnen de samenleving valt, zoals beschreven in het juridisch kader. Uiteraard dient er vanwege de beperkte tijd die het onderzoek in beslag neemt, rekening te worden gehouden met de duur van de interviews. Er is gestreefd naar een interviewtijd van maximaal 30 minuten waarbij de interviews in de ochtend plaatsvinden. Dit is voldoende gelukt. Er is geïnterviewd tot er geen nieuwe informatie naar boven kwam.

Deelvraag 3

In welke mate ondervinden medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie psychosociale gevolgen op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?

Ook deze deelvraag wordt beantwoord door middel van semigestructureerde diepte-interviews. De medewerkers met een begeleidende of ondersteunende functie hebben vrijwel geen last van bepaalde problematiek zoals die wordt teruggevonden bij een groot deel van de WSW-medewerkers. De interviews hebben gemiddeld een half uur geduurd. Er is gekozen

voor interviews omdat dit past bij de beschrijvende onderzoeksfunctie van deze deelvraag. Door middel van het houden van gestructureerde interviews over bepaalde thema's kunnen de gedachten en ideeën worden gedeeld. Er is geïnterviewd tot er geen nieuwe informatie naar boven kwam. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek, aangezien de uitkomsten reproduceerbaar zijn. De onderzoeksmethode is valide, omdat de semigestructureerde diepte-interviews de beste manier zijn om antwoord te krijgen op deze deelvraag.

Deelvraag 4

Welk sociaal beleid hanteert Amfors sinds 2015 ten aanzien van haar WSW-medewerkers en welke verbeteringen kunnen gegeven worden op basis van de interviewresultaten?

Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van *deskresearch*. De resultaten zijn vergeleken met de uitkomsten van de diepte-interviews. Er is gekozen voor *deskresearch* omdat dit past bij de beschrijvende onderzoeksfunctie van deze deelvraag. Door middel van een analyse van het bestaande materiaal in de vorm van meerjarenbegrotingen is er onderzocht welk sociaal beleid Amfors hanteert. Aan de hand van het 7-krachtenmodel zoals staat beschreven in het theoretisch kader en de diepte-interviews is bekeken of Amfors voldoet aan dit model.

4.3 Analyse kader

Diepte-interviews

Ter analyse van de diepte-interviews zijn er een aantal thema's gekozen. Deze thema's bepalen wat de onderzoeker wil onderzoeken, en geeft richtlijnen aan de inhoud van de interviews en het opstellen van de interviewvragen. De thema's zijn gekozen aan de hand van de ervaringen, ideeën en verwachtingen die de onderzoeker heeft opgedaan tijdens het voorbereidend werk voorafgaand aan dit onderzoek. De thema's zijn: verhoogde werkdruk, verzuim, lichamelijke klachten, mentale klachten, stemming en regulier werk.

Alle deelvragen zijn geheel of gedeeltelijk beantwoord aan de hand van diepte-interviews. Alle diepte-interviews zijn geanalyseerd door middel van het coderen van de resultaten van de diepte-interviews. Het coderen van interviews zorgt er voor dat er verbanden tussen verschillende antwoorden kunnen worden gevonden. Het kunnen vinden van verbanden zorgt er tevens voor dat de interviews meetbaar worden. De coderingen zijn op voorhand bepaald aan de hand van vooronderzoek. Naderhand is gebleken dat de vooraf bepaalde coderingen niet voldoende waren. Daarom zijn deze aangevuld voor de bruikbaarheid en volledigheid van het onderzoek.

De coderingen zijn:

- Werkdruk. Meer werk, minder tijd, verminderde werksfeer
- Verzuim. Meer ziek, meer vakantie, minder uren maken, ongeoorloofd verlof
- 'Naar buiten'. Gevolgen van toewerken naar regulier werk
- Lichamelijke klachten. Hoofdpijn, zweten, slaapproblemen, hartproblemen
- Mentale klachten. Piekeren, angst, onzekerheid
- Stemming. Depressieve gevoelens, agressieve gevoelens

Tijdens het coderen zijn de volgende coderingen toegevoegd:

- Management. Lagen binnen het bedrijf, directeur, directie
- Communicatie binnen het bedrijf. Toespraken, informatievoorziening
- Mening Participatiewet. Nuttig, onduidelijkheid
- Stress. Lichamelijke of mentale gevolgen

- Directe veranderingen. Wat medewerkers direct op de werkvloer merken
- Oplossingen. Wat medewerkers aandroegen als eventuele oplossingen

Deskresearch

Deelvraag één en vier zijn geheel of gedeeltelijk beantwoord aan de hand van *deskresearch*. Dit houdt in dat de inhoud van beschikbare stukken van Amfors zijn geanalyseerd. Deze beschikbare stukken zijn de meerjarenbegrotingen van Amfors/RWA. Ter beantwoording van deelvraag één wordt er in de meerjarenbegrotingen van 2015 tot en met 2018 gezocht naar feitelijke veranderingen. Ter beantwoording van deelvraag vier wordt er in de meerjarenbegrotingen RWA van 2015 tot en met 2018 gezocht naar het sociale beleid van Amfors. Voor een goede analyse van de stukken wordt er specifiek gekeken naar onderdelen waarin er aandacht wordt besteed aan de transitie, ontwikkelingen binnen de *business units* en speerpunten van de meerjarenbegroting. Daarnaast worden overige onderdelen uit de stukken in alle gevallen beoordeeld op relevantie ten behoeve van de bruikbaarheid van het onderzoek. Onderdelen uit de begroting van RWA met betrekking tot bijvoorbeeld de financiering wordt irrelevant geacht voor de beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek.

Voor de vierde deelvraag geldt een toevoeging. Deze deelvraag zal worden geanalyseerd aan de hand van een methode om te bekijken of er volgens die methode wordt gewerkt. Deze methode is het 7-krachtenmodel uit de meerjarenbegroting RWA 2017-2020. Dit model wordt toegelicht in het theoretisch kader. Door het maken van een analyse van het sociale beleid binnen Amfors aan de hand van dit model wordt er gekeken of dit sociale beleid voldoende is.

Variabelen en begrippen

In dit onderzoek worden onderstaande variabelen gemeten. Omdat de variabelen niet vooraf vaststaan, is er sprake van een afhankelijke variabele. De variabelen die worden verwacht komen gedeeltelijk overeen met de thema's die zijn gekozen voor de diepte-interviews. De voorspelde variabelen zijn: werkdruk, verzuim, lichamelijke klachten, mentale klachten, feitelijke veranderingen, stemming en middelengebruik. De laatste variabele bleek tijdens het uitvoeren van het onderzoek irrelevant aangezien er geen sprake bleek te zijn van veelvuldig middelengebruik.

Deze variabelen zijn gekozen vanuit de probleemstelling, onderzoeksvragen en het theoretisch kader. Vanuit het theoretisch kader wordt gesproken over werkdruk en de gevolgen hiervan. Dit kunnen gevolgen zijn die zijn te verwachten, maar moeten worden onderzocht als variabele. Daarnaast worden de feitelijke veranderingen als variabele onderzocht in deelvraag één, wat betekent dat de variabele gedefinieerd moet worden.

Werkdruk	Er wordt reeds invulling gegeven aan het begrip werkdruk in de centrale begrippenlijst en het theoretisch kader. Uit het theoretisch kader blijkt dat werkdruk grote gevolgen kan hebben. Deze gevolgen kunnen bestaan uit lichamelijke reacties en mentale klachten.
Verzuim	Van verzuim is er sprake als men ziek is, op vakantie is of ongeoorloofd verlof opneemt. Verzuim kan worden achterhaald in het systeem Compas, maar ook praktijkbegeleiders hebben kijk op verzuim van medewerkers.

Lichamelijke klachten	In het theoretisch kader worden meerdere lichamelijke klachten opgesomd. Voorbeelden zijn hoofdpijn, zweten, slaapproblemen en hartproblemen. Lichamelijke klachten kunnen een voorbeeld zijn van psychosociale gevolgen.
Mentale klachten	In het theoretisch kader worden meerdere mentale klachten en emotionele problemen opgesomd. Voorbeelden zijn piekeren, angst en onzekerheid. Mentale klachten kunnen een voorbeeld zijn van psychosociale gevolgen.
Feitelijke veranderingen	Er wordt onderzoek gedaan naar de feitelijke veranderingen van de Participatiewet op de werkvloer. Hierbij wordt gelet op de veranderingen die zichtbaar en aantoonbaar zijn. De veranderingen worden aantoonbaar geacht als de verandering kan worden bewezen aan de hand van cijfers en beleidsstukken. Veranderingen die men aangeeft vanuit mening of emoties worden niet opgenomen indien deze niet aantoonbaar zijn.
Stemming	In het theoretisch kader wordt depressieve stemming genoemd als psychosociaal gevolg. Onder stemming wordt ook gezien het hebben van een agressieve stemming of andere stemmingen.

Hoofdstuk 5 Resultaten

5.1 Resultaten onderzoeksvraag 1 *Welke feitelijke veranderingen zijn er binnen Amfors op de werkvloer naar aanleiding van de invoering van de Participatiewet?*

5.1.1 Resultaten deskresearch

In elke meerjarenbegroting wordt genoemd dat de WSW-instroom stopt. In de meerjarenbegrotingen wordt hier op ingespeeld. 'Per 1 januari 2015 is geen instroom meer mogelijk in de WSW. Voor mensen op de wachtlijst WSW geldt dat zij per 1 januari 2015 niet meer in de WSW in kunnen stromen. Via de natuurlijke uitstroom uit de SW, zal het zittende bestand van de SW langzaam afgebouwd worden tot nul.' Deze vermindering wil Amfors opvangen door de productiviteit van medewerkers te verbeteren: De teruggang van het aantal SW-medewerkers moet worden gecompenseerd. Dit wordt gedaan door productiviteitsverbetering per medewerker.' Ook komt er meer aandacht voor ontwikkelingsinstrumenten, zoals op pagina 18 van de begroting 2016 wordt aangegeven, en bedrijfsprocessen zoals op pagina 18 van de begroting van 2015 wordt aangegeven.

Elke meerjarenbegroting spreekt meerdere keren over een aanhoudende vermindering van de subsidie. Dit blijkt onder andere uit grafiek 1 op pagina 4 van de begroting RWA 2015-2018. Omschreven wordt 'Amfors wordt geconfronteerd met bezuinigingen en ingrijpende veranderingen als gevolg van de Participatiewet.'

Amfors richt zich op de ontwikkeling van medewerkers. Hier wordt in de meerjarenbegroting van 2015, 2016 en 2017 veelvuldig over gesproken. Op pagina 3 van de meerjarenbegroting 2017 staat 'In september 2015 is deze scenario-studie afgerond. Het kernadvies om RWA/Amfors om te vormen tot een flexibel mensontwikkelbedrijf, dat meebeweegt met de omvang van de doelgroep, is eind 2015 door de colleges van de RWA-gemeenten overgenomen als uitgangspunt voor de toekomst.'

In 2015 wordt gesproken over de ontwikkeling die het bedrijf doormaakt. In de begroting van 2016 wordt hier verder op ingegaan. De focus komt meer te liggen op commercie, zo blijkt uit pagina 10 'De lijn die Amfors in 2014 heeft ingezet op meer focus op commercie en het vergroten van de commerciële slagkracht op diverse plekken in de organisatie, wordt in de komende jaren duidelijk doorgetrokken.' Het bedrijf wil geen pure commerciële onderneming worden: 'Amfors zal zich dus niet ontwikkelen richting een puur commerciële onderneming.'

Het huidige beleid van Amfors is meer gericht op detachering, zo blijkt uit de meerjarenbegrotingen. In de begroting van 2016 staat: 'De nadruk verschuift naar 'buiten werken' en samenwerkingsverbanden met derden.' De begrotingen spreken dan ook van een uitbreiding van de groepsdetacheringen. 'Medewerkers worden individueel gedetacheerd, maar ook in groepsverband. [...] Het aantal groepsdetacheringen zal toenemen.' In de begroting van 2017 wordt genoemd dat Cleanfors zich wil gaan ontwikkelen tot onderaannemer in de schoonmaakbranche. In de begrotingen van 2017 en 2018 wordt tevens genoemd dat Amfors rekening houdt met haar medewerkers rondom de veranderingen naar buiten. Pagina 10 van de begroting van 2017 omschrijft 'De beweging 'van binnen naar buiten' vraagt veel van de SW-medewerkers. Elke kleine stap ('actie') die we als Amfors maken is in de beleving en perceptie van SW-medewerkers relatief groot. Het is daarom van groot belang om rekening te houden met de impact hiervan op de betrokkenen.' Ook in de begroting van 2018 wordt dit genoemd. Daarbij wordt gesteld dat er gewerkt wordt aan de informatievoorziening van detachering. 'Een detachering is vaak een grote stap voor

medewerkers en tevens één die onzekerheid en onrust met zich mee kan brengen. Een belangrijke oorzaak is dat verwachtingen en realiteit vaak niet overeenkomen.'

Amfors heeft een ontwikkeling doorgemaakt ten aanzien van haar verzuimbeleid. 'Verzuim is een vorm van gedrag. Dit gedrag beïnvloedt de inzetbaarheid van medewerkers. Sturen op gewenst gedrag en aanspreken op ongewenst gedrag vormen de basis van elk traject.' Het streven is om het verzuimpercentage naar het branchegemiddelde te laten dalen. Dit wil Amfors bereiken door middel van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, zo blijkt uit de begroting van 2017: 'Iedere medewerker wordt verantwoordelijk voor zijn of haar verzuim door inhoud te geven aan gericht herstel en preventie. Voor leidinggevendenden betekent 'eigen regie' een begeleidende en bewakende taak bij de verzuimprocessen van hun medewerkers.' Ook zijn er in 2017 modules gestart voor praktijkbegeleiders. 'In 2017 wordt gestart met twee leiderschapsmodules voor alle leidinggevendenden om de arbeidsontwikkeling van de SW-medewerkers en daarmee de mobiliteit te kunnen bevorderen.'

In de meerjarenbegroting van 2015 wordt genoemd dat reguliere werkgevers meer eisen. 'De markt vraagt in toenemende mate om producten en diensten van hoge kwaliteit tegen een betaalbare prijs. Dat medewerkers hun competenties ontwikkelen is van direct belang voor de Amfors-bedrijven, maar zeker ook voor de primaire taak van Amfors om de arbeidsgeschiktheid van haar medewerkers zoveel mogelijk te herstellen, te behouden en te bevorderen.'

Standaard in de begrotingen opgenomen staan de plannen om ook andere doelgroepen te begeleiden. 'Naast de onder 1 genoemde groep wil Amfors ook voor andere doelgroepen mogelijkheden aanbieden binnen de kaders van de Participatiewet. Dit organiseren we alleen als de gemeenten dit willen.'

Op pagina 18 van de begroting van 2017 wordt aangegeven dat zwakkere werknemers overblijven: 'Hierbij besteden we extra aandacht aan de groep SW-medewerkers met complexe beperkingen. Doordat er geen nieuwe instroom meer plaatsvindt en andere medewerkers door- en uitstromen groeit deze groep verhoudingsgewijs sterker.' Hierbij sluit de vergrijzing aan, zoals genoemd op pagina 2 van de begroting van 2018. De vergrijzing zorgt er ook voor dat er minder vacatures zijn: 'Dit heeft ook te maken met de uitstroom van relatief sterke SW-medewerkers in verband met pensionering. Hierdoor is het soms lastiger vacatures waar hogere eisen aan worden gesteld te vervullen.' Tevens wordt Cleanfors expliciet genoemd in de begroting van 2018. 'De komende jaren blijft de werkomvang van Cleanfors gelijk terwijl het aantal werknemers voor het werk licht daalt als gevolg van doorstroming naar detacheringen. Met deze doorstroming ziet Cleanfors haar sterkere medewerkers vertrekken.'

Mailfors is opgeheven in 2018: 'Als de overname van Mailfors geen optie blijkt, dan starten we vanaf 2017 een afbouwplan voor Mailfors. In dat geval zullen we Mailfors-medewerkers herplaatsen bij andere Amfors-onderdelen.'

De begroting van 2018 benoemt dat er meer mogelijkheden komen voor het ontwikkelen van basis- (computer-, taal- en voedings-) vaardigheden van medewerkers: 'Naast sociale vaardigheden zijn voldoende beheersing van de Nederlandse taal en het ontwikkelen van computervaardigheden basisvoorwaarden voor arbeidsparticipatie.' 'Omdat in de toekomst de populatie gemiddeld gaat verouderen wordt de komende periode ook programma's ontwikkeld voor gezond werken en leven.'

5.1.2 Resultaten diepte-interviews

Deze resultaten zijn tot stand gekomen aan de hand van de diepte-interviews. Deze diepte-interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. De transcripties zijn terug te vinden in bijlage 2. Vervolgens zijn de transcripties gecodeerd. De coderingen zijn zowel genoemd in het methodehoofdstuk als de kopjes van onderstaande resultaten. De coderingen zijn overzichtelijk terug te vinden in bijlage 1.

Van de 23 geïnterviewden noemen 16 geïnterviewden dat er geen nieuwe instroom meer is sinds de invoering van de Participatiewet. Facilifors 3 omschrijft dit als volgt ‘Wat wij hier merken is dat met de invoering de Wet Sociale Werkvoorziening is gestopt.’ Uit elk van de vijf *business units* is er minimaal één medewerker die deze verandering opmerkt. Los hiervan wordt nog eens vier keer genoemd dat de WSW-populatie krimpt.

Facilifors 1 en Eemfors 3 merken op dat er inmiddels te veel medewerkend voorlieden zijn. Facilifors 1 omschrijft dit als ‘Ik maak vooral mee dat mensen in het middelkader, onder andere medewerkend voorlieden bij bepaalde takken van sport binnen het bedrijf onderhand boventallig worden omdat er steeds meer werk wegvalt.’ Facilifors 1 noemt dan ook dat dit komt door minder werk wat uitgevoerd kan worden.

Volgens Facilifors 1 is hier nog geen sprake van onder praktijkbegeleiders: ‘Dus niet praktijkbegeleiders want die zitten redelijk safe. Alhoewel ik denk dat daar straks ook wel koppen gaan rollen.’

Een medewerker van productie en een PB’er noemen dat er juist meer wordt gevraagd van voorlieden.

De drie Facilifors-medewerkers onderschrijven dat er opdrachten en projecten worden afgestoten. Ook twee WSW-medewerkers en twee praktijkbegeleiders noemen dit. Facilifors noemt ‘Dat er niet meer voldoende capabele medewerkers zijn om de werkzaamheden uit te voeren. Daarom worden er op dit moment opdrachten en projecten afgestoten.’ Ook PB’er 1 noemt dat dit veel invloed heeft op de werkvloer: ‘Er moeten steeds meer wijken afvallen en dan moeten er weer meer mensen weg. Deze verandering is nu echt zichtbaar en voelbaar en ook voor de mensen op de werkvloer.’ Hierbij wordt het afstoten van projecten in verband gebracht met de verandering dat er minder capabele medewerkers overblijven.

Dit laatste wordt onderschreven doordat zeven geïnterviewden noemen dat medewerkers ouder worden, en dat dit merkbaar is. PB’er 3 zegt ‘De populatie is aan het vergrijzen.’ Ook PB’er 4 noemt ‘..doordat mensen ouder worden en dingen gaan mankeren.’

Vier van de vijf PB’ers merken op dat er minder sterke medewerkers overblijven. Nog eens twee WSW-medewerkers en twee Facilifors-medewerkers merken dit op. PB’er 1 noemt hierover ‘De ‘capabele’ medewerkers die gaan vaak naar school [om door te ontwikkelen], dit gaat om mbo-niveau 1 en 2. Het zijn vaak de sterkere medewerkers en die mis ik dan het meeste wanneer ze er dus niet zijn.’

Een verandering die wordt genoemd door vier PB’ers, Facilifors 2 en een WSW-medewerker is dat de praktijkbegeleider minder tijd heeft om WSW-medewerkers te begeleiden omdat zij er andere taken bij hebben gekregen. PB’er 4 noemt de verandering ‘Ja want op een gegeven moment moest iedereen voor een nulmeting en dan werd er van mij ook verwacht dat ik daarbij aanwezig was. Dan ook nog ziekteverzuimbegeleiding. [...] Dus de praktijkbegeleider wordt steeds meer verantwoordelijk voor dat soort zaken voor verzuim, gedrag. [...] Nou dan heb je ook nog de IOP’s en POP-gesprekken.’

Iets wat vier WSW-medewerkers en Facilifors 2 opmerken als verandering op de werkvloer is dat er meer mensen gedetacheerd worden. Twee van de vier WSW-medewerkers zijn productiemedewerkers. Zij zien dit gebeuren onder collega's. Zo zegt Worksupport 1 'Je hebt uitstroom van mensen die doorstromen naar het vrije bedrijfsleven.'

Vier geïnterviewden merken op dat het bedrijf anders is gaan werken. Facilifors 1 omschrijft dit als 'Ik merk wel dat het bedrijf zakelijker, commerciëler is gaan werken'.

Drie geïnterviewden merken op dat de problematiek van WSW medewerkers is veranderd. Facilifors 2 zegt 'De problematiek is veranderd. Van lichamelijk naar meer psychisch.'

Twee PB'ers en Facilifors 3 noemen verandering die het bedrijf doormaakt. Facilifors 3 omschrijft dit als 'De nadruk lag op het geld verdienen door middel van de units. Nu is de doelstelling het doorontwikkelen van medewerkers.'

Twee praktijkbegeleiders en Facilifors 1 noemt dat zij meer mogelijkheden krijgen voor technische ondersteuning.

Twee WSW-medewerkers merken op dat er minder subsidie is.

Eén medewerker van productie merkt op dat het werk moeilijker op te vangen is.

PB'er 1 noemt dat het moeilijker is geworden om medewerkers in te delen bij een passende leidinggevende. 'Een bepaald karakter die past bij een bepaald type leidinggevende. Dat is eigenlijk bijna niet meer te doen.'

Ook noemt PB'er 1 dat opdrachtgevers minder makkelijk zijn geworden.

PB'er 3 merkt op dat er minder vacatures zijn.

5.1.3 Analyse onderzoeksvraag 1

In paragraaf 5.1.2 en 5.1.2 worden de resultaten van het literatuuronderzoek en de diepte-interviews getoond. Deze worden met elkaar vergeleken en geanalyseerd.

Uit zowel de *deskresearch* en de diepte-interviews blijkt dat de stop van de WSW-instroom een verandering is die wordt opgemerkt door zowel het bestuur als grootste gedeelte van de medewerkers. 70% van de geïnterviewden noemen de stop van de WSW-instroom.

De vermindering van de subsidies is een terugkomend onderwerp in de meerjarenbegrotingen. Ook twee WSW-medewerkers merken dit op.

Uit de meerjarenbegrotingen blijkt dat de nadruk meer is gaan liggen op de ontwikkeling van de medewerkers. Deze specifieke verandering wordt genoemd door twee praktijkbegeleiders en Facilifors 2. Zij geven ook aan dat de nadruk meer is gaan liggen op de ontwikkeling van medewerkers. Hierbij zou er meer ruimte moeten komen voor bijvoorbeeld programma's voor gezonder werken en leven. Dit komt niet terug in de diepte-interviews. De ontwikkeling van praktijkbegeleiders wordt eveneens als belangrijk geacht in de meerjarenbegrotingen. Hier wordt echter niets over genoemd tijdens de diepte-interviews.

De focus is meer gaan liggen op Amfors als commerciële onderneming volgens de meerjarenbegrotingen. Dit wordt ook opgemerkt door vier WSW-medewerkers.

De nadruk is meer gaan liggen bij detachering volgens de meerjarenbegrotingen. Dit merken ook vier WSW-medewerkers en Facilifors 2 op. Hier wordt niet genoemd dat er meer groepsdetacheringen zijn dan individuele detacheringen zijn. Ook wordt in de meerjarenbegrotingen genoemd dat de informatievoorziening over detacheren goed moet zijn. Hier noemen medewerkers niets over.

Uit de meerjarenbegrotingen blijkt dat verzuim een belangrijker punt is geworden binnen Amfors. Ook in het diepte-interview met praktijkbegeleider 4 blijkt dat zij hier meer mee bezig moeten zijn.

In de meerjarenbegroting van 2015 staat dat reguliere werkgevers meer eisen. Ook praktijkbegeleider 1 merkt dit op.

De bereidheid tot het begeleiden van andere doelgroepen staat in elke begroting omschreven. Dit is niet teruggekomen tijdens de diepte-interviews en er lijkt dan ook geen sprake van te zijn.

Uit de meerjarenbegrotingen blijkt dat het bestuur zich er van bewust is dat er zwakkere werknemers overblijven omdat de sterke medewerkers gedetacheerd worden. Dit wordt tevens gemerkt op de werkvloer door meerdere medewerkers. Vier van de vijf praktijkbegeleiders merken op dat er minder sterke medewerkers overblijven. Nog eens twee WSW-medewerkers er twee Facilifors-medewerkers merken dit op. Dat er zwakkere medewerkers overblijven heeft onder andere te maken met de vergrijzing van WSW-medewerkers. Dat er minder vacatures zijn wordt in de meerjarenbegroting genoemd als het gevolg van de vergrijzing van medewerkers. Praktijkbegeleider 3 merkt tevens op dat er minder vacatures zijn. Ook komt uit de diepte-interviews naar voren dat de vergrijzing is te merken door twee praktijkbegeleiders. Zoals staat aangegeven in de meerjarenbegroting is Mailfors opgeheven. Hier heeft geen enkele medewerker iets over genoemd tijdens de diepte-interviews. Dit lijkt dan ook niet (meer) te leven op de werkvloer.

Tijdens de diepte-interviews kwam naar voren dat er wellicht te veel voorlieden aan het ontstaan zijn, waardoor hier ontslagen vallen. In de begrotingen komt dit niet naar voren. Veel medewerkers hebben aangegeven dat er contracten en projecten zijn afgestoten. In totaal noemt 30% van de geïnterviewden dat er minder opdrachten zijn en meer projecten worden afgestoten. Dit wordt niet genoemd in de meerjarenbegrotingen. Wel wordt in de meerjarenbegrotingen gesproken over de krimp van medewerkers, specifiek bij Cleanfors. Praktijkbegeleider 1 noemt dat het moeilijker is geworden om medewerkers in te delen bij een passende leidinggevende. Dat het werk en de werksfeer moeilijker is op te vangen voor praktijkbegeleiders en voorlieden is niet terug te lezen in de meerjarenbegrotingen.

5.2 Resultaten onderzoeksvraag 2 Welke psychosociale gevolgen ondervinden WSW-medewerkers op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?

5.2.1 Resultaten diepte-interviews

Deze resultaten zijn tot stand gekomen aan de hand van de diepte-interviews. De diepte-interviews getranscribeerd en opgenomen als bijlage 2. Vervolgens zijn de transcripties gecodeerd en terug te vinden in bijlage 1.

Werkdruk

Twee medewerkers geven aan dat de werkdruk te hoog is omdat er te weinig mensen zijn voor de opdracht die moet worden uitgevoerd. Eemfors 2 geeft aan dat hij meer lichamelijke problemen heeft gekregen door een toenemende werkdruk.

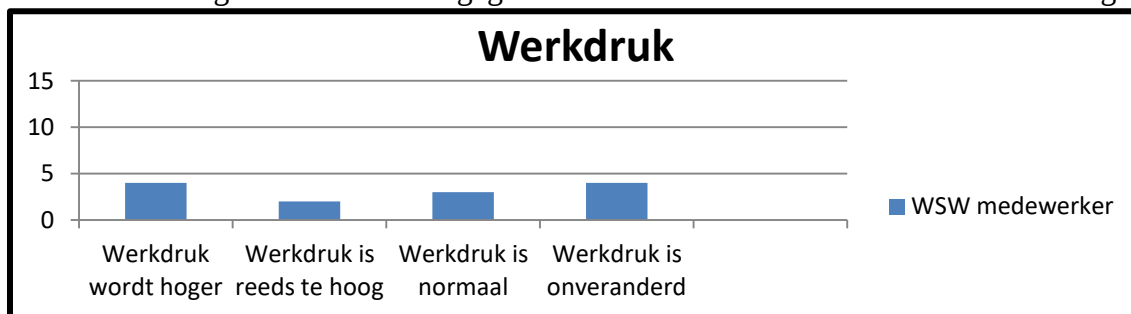
Eén medewerker noemt dat ook de druk op de voormannen- en vrouwen hoger wordt. Ook geven twee medewerkers aan dat dit geldt voor praktijkbegeleiders. Worksupport 1 geeft aan dat het prettig zou zijn als de praktijkbegeleider meer tijd heeft voor contact met de medewerkers.

Vier medewerkers noemen dat de werkdruk normaal is. Vier medewerkers geven aan dat de werkdruk op WSW-medewerkers hoger wordt. Twee medewerkers van verschillende units geven aan dat het ‘Vlugger, vlugger, vlugger’ moet. Drie medewerkers geven aan dat de werkdruk niet hoger is geworden.

Een medewerker van Eemfors geeft aan dat de sfeer op de werkvloer nog wel leuk is, maar niet zoals voorheen. Zijn collega van dezelfde unit geeft ook aan dat de werksfeer minder prettig is. Een medewerker van productie en twee van Cleanfors geven aan dat het gezellig is met collega's.

Drie medewerkers merken op dat het aan de persoon ligt of hij of zij de werkdruk aan kan. Eén medewerker geeft aan dat de werkdruk minder is geworden. Dezelfde medewerker geeft aan dat hij wel zou willen dat de werkdruk wat lager is.

In onderstaande grafiek wordt weergegeven wat medewerkers over werkdruk hebben gezegd.



Grafiek 1

Verzuim

Twee medewerkers van worksupport en twee medewerkers van Cleanfors geven aan dat het ‘naar buiten’ gaan er voor zorgt dat mensen angst ondervinden en daardoor ziek worden.

Vier medewerkers merken op dat collega's zich ziek melden door de werkdruk.

Drie medewerkers geven aan minimaal één zieke collega te hebben.

Productie 2 geeft aan dat zij minder vaak ziek is dan voorheen.

Naar buiten

Twee medewerkers van Cleanfors zijn gedetacheerd geweest.

Cleanfors 1 geeft aan dat zij zou weten dat detachering niet goed zou gaan voor de tweede keer. Cleanfors 2 zou open staan voor detachering als ze dit zelf mag aangeven.

Zeven medewerkers geven aan dat zij denken dat detachering voor sommige mensen wel zou werken maar dat het voor anderen geen goed idee lijkt te zijn.

Twee medewerkers van productie geven aan dat een aantal van hun collega's ook niet onder begeleiding bij een regulier bedrijf zouden kunnen werken.

Een medewerker van Cleanfors en Metafors geven aan zich gepusht te voelen om weer 'naar buiten' te gaan. Metafors 2 geeft aan dat het bedrijf het toch probeert, ondanks dat de medewerker het niet wil.

Productie 1 geeft aan dat er geen druk op staat om naar buiten te gaan.

Cleanfors 3 geeft aan dat er goed contact moet zijn met het reguliere bedrijf waar medewerkers terecht komen. Worksupport 1 en 2 geven aan dat de werkgever huiverig is.

Worksupport 2 merkt op dat medewerkers kunnen worden gestimuleerd door bij de bedrijven op bezoek te gaan.

Eemfors 3 geeft aan dat medewerkers heftig kunnen regeren op het idee om naar buiten te moeten. Er zou angst voor ondervragen ontstaan.

Twee medewerkers van Metafors en productie merken op dat zij het leuk zouden vinden om gedetacheerd te worden.

Eemfors 3 merkt op dat bedrijven ook verplicht zijn om mensen in dienst te nemen.

Lichamelijke klachten

Cleanfors 3 geeft aan de afgelopen jaren niet meer lichamelijke klachten te hebben

Eemfors 2 geeft aan meer lichamelijke klachten te hebben gekregen.

Mentale klachten en stemming

Drie medewerkers geven aan dat mensen angst ondervinden om te worden ontslagen, vanwege de onduidelijkheid.

Worksupport 2 noemt dat er angst kan zijn voor het krijgen van een bovengrensisindicatie.

Eemfors 1 geeft aan dat hij overspannen zou raken van werken in het vrije bedrijf.

Metafors 3 zegt dat collega's en hijzelf zenuwachtig en onrustig zijn door onduidelijkheden.

Worksupport 1 en 3 geven aan dat er onrust is binnen het bedrijf.

Twee medewerkers noemen dat medewerkers niets zeggen omdat ze denken dat er niets mee wordt gedaan.

Cleanfors 1 en 3 geeft aan dat het niet-weten zorgt voor meer rust in de groep.

Eemfors 1 zegt dat een veranderende teamsamenstelling zorgt voor onrust. Productie 3 zegt dat er veel gemopper is. Worksupport 2 geeft aan dat er frustratie ontstaat als een opdracht vervalt.

Management

Twee medewerkers, van productie en worksupport merken op dat het bedrijf commerciëler wordt.

Worksupport 1 zegt dat de communicatie van hogerop beter moet.

Communicatie binnen bedrijf

Een medewerker van Cleanfors en twee medewerkers van Productie geven aan dat er niet over de transitie wordt gesproken door leidinggevend.

Cleanfors 1, Eemfors 2, productie 3 en worksupport 1 en 2 zijn het er over eens dat de communicatie richting mensen beter kan.

Eemfors 3 zegt dat zij denkt dat mensen gebaat zijn met een praatje, niet van de directeur.

Productie 3 geeft aan wel eens iets in de media te lezen waar zij van schrikt. Op dat moment zou zij willen dat er iets wordt gecommuniceerd.

Worksupport 1 en 2 geven aan dat zij merken dat er onduidelijkheden zijn en dat er betere voorlichting zou moeten komen van Amfors en de overheid.
Worksupport 3 geeft aan dat je niet allemaal ziet wat er binnen gebeurt als je buiten werkt.

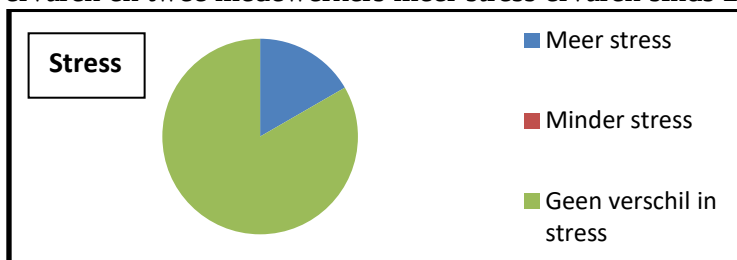
Mening Participatiewet

Drie medewerkers geven aan dat de Participatiewet best mogelijkheden biedt.
Eemfors 3 geeft aan dat hij het jammer vindt dat er geen nieuwe collega's bijkomen.
Eemfors 3 en productie 3 geven aan dat zij hopen dat de Participatiewet wordt aangepast.

Stress

Medewerkers van Cleanfors en Metafors geven aan dat het werk stressvoller zou worden als zij weer moeten worden gedetacheerd.

In onderstaande grafiek wordt weergegeven dat 10 medewerkers geen verschil in stress ervaren en twee medewerkers meer stress ervaren sinds 2015.



Grafiek 2

Oplossingen

Facilifors 1 en Eemfors 1 geven aan dat communiceren tussen verschillende lagen meer duidelijkheid zou creëren.
Facilifors 2 geeft aan dat hij zoveel mogelijk druk weg probeert te halen bij medewerkers.
Facilifors 3 geeft aan dat het de taak van de praktijkbegeleiders is om druk bij medewerkers op te vangen.
Cleanfors 3 zegt dat in gesprek gaan met het bedrijf zou helpen. 'Ze daar het gesprek mee aangaan, dat dat niet haalbaar is'.

5.2.2 Analyse onderzoeksvraag 2

Onderzoeksvraag twee wordt geanalyseerd aan de hand van de resultaten van de voorgaande paragraaf en het theoretisch kader.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers het niet unaniem eens zijn over de toe- of afname van de werkdruk. Wel ervaren de meeste medewerkers een toename. Uit de literatuur blijkt dat werkdruk kan zorgen voor werkgerelateerde stress. Op de werkvloer wordt ervaren dat er minder plezier is en meer vermoeidheidsklachten, zoals wordt aangegeven door medewerkers.

Vier medewerkers leggen een verband tussen het hebben van angst om naar buiten te moeten en ziek worden. Er zijn ook vier medewerkers die aangeven dat er collega's zijn die zich ziekmelden door de hoge werkdruk. Vanuit de literatuur past dit bij het kwetsbaarheidmodel. Bij de doelgroep WSW-medewerkers is er geen sprake van een grote draagkracht. Door medewerkers zelf wordt de kanttekening geplaatst dat het verschilt per medewerker hoe hij of zij er mee om gaat. Zo geeft één medewerkster aan dat zij minder vaak ziek is dan voorheen. Zoals tevens uit de literatuur over werkdruk blijkt, kan hogere werkdruk ook zorgen voor betere prestaties.

Er zijn veel verschillende meningen over detachering. Sommige medewerkers zijn angstig om gedetacheerd te worden, en worden daardoor ziek. Eén medewerkster geeft vanuit ervaring aan dat zij dit niet zou willen. Veel medewerkers zijn het er over eens dat het afhankelijk is van de persoon of detachering zou werken. Ook uit het beleid van Amfors blijkt dat hier rekening mee wordt gehouden. Alsnog hebben sommige medewerkers het idee dat zij verplicht gedetacheerd moeten. De ene WSW-medewerker geeft aan dat er wel druk op staat om naar buiten te moeten, een andere medewerker spreekt dit tegen. Twee medewerkers geven aan dat het ze leuk lijkt om gedetacheerd te werken. Een reden dat medewerkers niet gedetacheerd zouden willen werken is omdat er angst is om ondervraagd te worden of terug te vallen. Medewerkers schatten van zichzelf, maar ook van anderen, in of zij gedetacheerd kunnen werken.

Contact met het vrije bedrijf is erg belangrijk voor medewerkers. Het contact moet goed verlopen en er dient voldoende duidelijkheid te zijn, vooral omdat het vrije bedrijf terughoudend kan zijn, volgens medewerkers van worksupport. Meer informatie of bezoeken bij het vrije bedrijf zou volgens medewerkers van worksupport kunnen helpen om gestimuleerd te worden om gedetacheerd te gaan werken. In de meerjarenbegroting van 2018 is opgenomen dat de informatievoorziening wordt uitgebreid. Hier lijken medewerkers nog niets van te merken.

Uit de *deskresearch* blijkt dat stress kan zorgen voor lichamelijke klachten. Zoals al eerder is genoemd, zijn sommige medewerkers vaker ziek door de angst gedetacheerd te worden. Uit de diepte-interviews komt niet eenduidig naar voren dat medewerkers structureel meer of minder lichamelijke klachten hebben gekregen.

Er blijkt angst te zijn onder medewerkers voor ontslag, onvrijwillige detachering en het krijgen van een bovengrensicindicatie. Deze angst is een kenmerk van psychosociale problemen die vooral invloed hebben op de persoon zelf. Uit de interviews blijkt dat er veel onduidelijkheden zijn en dat er onrust is binnen het bedrijf. Ook zouden constant veranderende teamsamenstellingen zorgen voor onrust. Sommige medewerkers geven aan dat zij meer duidelijkheid willen. Binnen Cleanfors wordt daarentegen gezegd dat er juist meer rust is in de groep als medewerkers zo min mogelijk weten.

Over het algemeen ervaren medewerkers niet meer stress sinds de invoering van de Participatiewet, zoals zichtbaar is in grafiek 2. Wel geven medewerkers van Cleanfors en Metafors aan dat het stressvoller zou worden als zij gedetacheerd moesten gaan werken.

In tegenstelling tot wat de meerjarenbegrotingen aangeven, merken medewerkers op dat het bedrijf commerciëler wordt. Hierbij geven vijf medewerkers aan dat de communicatie beter moet, zodat er minder onduidelijkheden zijn. Dit sluit aan bij de angst die medewerkers ervaren door onduidelijkheden en onrust. Vooral bij de *business unit* productie lijkt het dat leidinggevenden niet praten over de transitie, terwijl medewerkers gebaat zouden zijn bij een echt praatje. Ook lijken medewerkers te schrikken van programma's op de televisie waarin nieuwe dingen over hen worden verteld.

Andere medewerkers geven aan dat niet alleen Amfors als bedrijf een bijdrage moet leveren in de informatievoorziening, maar ook de overheid.

De oplossingen die medewerkers aandragen liggen vooral op het vlak van communicatie binnen het bedrijf. Sommige medewerkers vinden dat de Participatiewet mogelijkheden biedt. Anderen vinden dat de wet moet worden aangepast. Een andere medewerker kiest er voor om druk weg te halen bij collega's, al geeft zijn collega vervolgens aan dat dit de taak van praktijkbegeleiders zou moeten zijn.

5.3 Resultaten onderzoeksvraag 3 *Welke psychosociale gevolgen ondervinden medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?*

5.3.1 Resultaten diepte-interviews

Deze resultaten zijn tot stand gekomen aan de hand van de diepte-interviews. Deze diepte-interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. De transcripties zijn terug te vinden in bijlage 2. Vervolgens zijn de transcripties gecodeerd. De coderingen zijn zowel genoemd in het methodehoofdstuk als de kopjes van onderstaande resultaten. De coderingen zijn overzichtelijk terug te vinden in bijlage 1.

Werkdruk

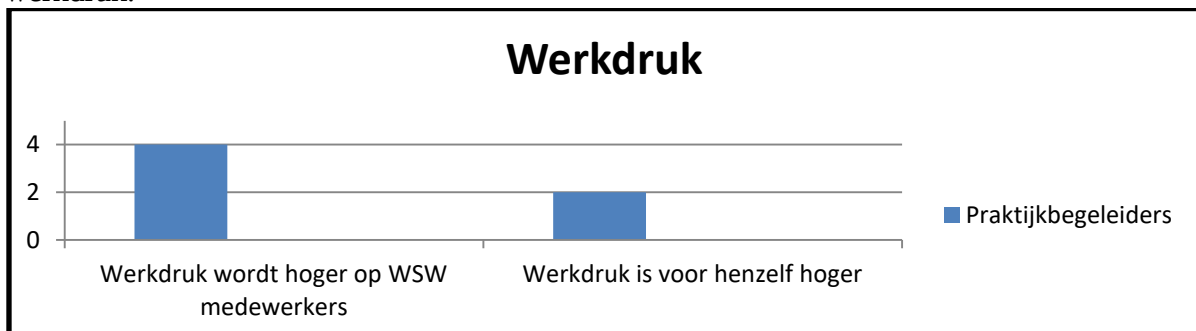
Vier praktijkbegeleiders geven aan dat de werkdruk hoger wordt. Twee praktijkbegeleiders geven aan dat de druk voor henzelf ook hoger is geworden. Een praktijkbegeleider geeft aan dat de werkdruk te hoog is omdat er te weinig mensen zijn voor de opdracht die moet worden uitgevoerd.

Eén praktijkbegeleider noemt dat ook de druk op de voormannen- en vrouwen hoger wordt. Praktijkbegeleider 3 noemt dan ook dat het prettiger zou zijn om meer tijd te krijgen voor persoonlijk contact.

Een praktijkbegeleider merkt op dat het aan de persoon ligt of hij of zij de werkdruk aan kan. Praktijkbegeleider 1 geeft aan dat de opdrachten zijn veranderd 'Nu moeten we veel meer in de gaten houden en moeten we aan verschillende normen voldoen.' Ook geeft hij aan dat bezuinigingen meer vraagt van medewerkers, de werkdruk de grootste verandering is en dat de druk er voor zorgt dat er veel in groepssamenstelling wordt gewijzigd.

Praktijkbegeleider 2 geeft aan dat er wordt gekeken naar de druk die op medewerkers wordt gelegd.

In onderstaande grafiek wordt weergegeven wat praktijkbegeleiders hebben gezegd over de werkdruk.



Grafiek 3

Verzuim

Praktijkbegeleider 4 geeft aan dat de druk om naar buiten te stromen er voor zorgt dat medewerkers ziek worden.

Praktijkbegeleider 1 en 5 geven aan dat de werkdruk het verzuimpercentage erg hoog ligt.

Praktijkbegeleider 2 en 5 geven aan dat het aan het ziekteverzuim is te merken dat de gemiddelde leeftijd hoog ligt.

Naar buiten

Vier praktijkbegeleiders geven aan dat zij denken dat detachering voor sommige mensen wel zou werken maar het voor andere geen goed idee lijkt te zijn.

Praktijkbegeleider 1 en 2 merken op dat het werken binnen de muren van Amfors veiligheid geeft, zodat de prikkel om naar buiten te gaan laag is.

Praktijkbegeleider 3 geeft aan dat het rumoerig was onder de medewerkers toen het bekend werd dat meer mensen naar buiten moeten.

Praktijkbegeleider 3 geeft aan dat het goed is om te zien dat een medewerker weer graag gedetacheerd wilt worden.

Praktijkbegeleider 3 geeft aan dat je soms het idee kan krijgen dat iemand naar buiten kan, maar de medewerker dit niet lijkt kunnen.

Praktijkbegeleider 3 geeft aan dat het voor het team niet erg lijkt uit te maken dat mensen komen en gaan.

Praktijkbegeleider 5 merkt op dat medewerkers de laatste periode uit zichzelf aangeven dat zij gedetacheerd willen worden.

Praktijkbegeleider 3 zegt dat hij denkt dat de lat te hoog wordt gelegd om iedereen uit te laten stromen.

Lichamelijke klachten

Tijdens de interviews zijn er geen uitspraken gedaan over lichamelijke klachten.

Mentale klachten en stemming

Twee praktijkbegeleiders geven aan dat mensen angst ondervinden om te worden ontslagen, vanwege de onduidelijkheid.

Praktijkbegeleider 3 noemt dat medewerkers niets zeggen omdat ze denken dat er niets mee wordt gedaan.

Praktijkbegeleider 1 en 3 geven aan dat er veel weerstand is geweest. Het is dan lastig om medewerkers daarin mee te krijgen.

Praktijkbegeleider 1 noemt dat er een stukje zorg ontstaat voor medewerkers als de projecten wegvallen.

Praktijkbegeleider 2 geeft aan dat de reguliere werkgever onrust merkt onder medewerkers.

Praktijkbegeleider 2 zegt dat mensen onzeker worden als ze hun baan kwijtraken en als detachering niet lukt.

Praktijkbegeleider 2 noemt dat de onzekerheid maar ontstaat bij een gedeelte van de medewerkers en dat dit pas gebeurt als het niet meer goed gaat.

Praktijkbegeleider 3 zegt dat medewerkers van slag raken als detachering niet lukt.

Praktijkbegeleider 3 geeft aan zelf af en toe kortaf te worden door de werkdruk.

Praktijkbegeleider 4 geeft aan dat het voor onrust zorgt als Amfors in de media is.

Praktijkbegeleider 5 zegt dat medewerkers merken dat er veranderingen zijn en dat medewerkers dit spannend vinden.

Management

Praktijkbegeleider 1 vindt de organisatie erg *top-down*. Er worden dingen besloten zonder dat er iets wordt gedaan met ideeën van anderen.

Praktijkbegeleiders 1 en 4 vinden het bedrijf bureaucratisch.

Praktijkbegeleider 2 zegt dat het bedrijf zakelijker is geworden, minder informeel.

Communicatie binnen bedrijf

Praktijkbegeleider 1 geeft aan dat hij denkt dat er frustratie speelt omdat medewerkers zich niet gehoord voelen.

Praktijkbegeleider 1 en 3 geeft aan dat het tegenwoordig beter is, maar dat er meer communicatie van hogerop moet komen.

Praktijkbegeleider 5 geeft aan dat de transitie nu in rustiger vaarwater is gekomen en dat er meer duidelijkheid en communicatie is.

Mening Participatiewet

Praktijkbegeleider 2 noemt dat de Participatiewet best mogelijkheden biedt.

Praktijkbegeleider 1 geeft aan dat de Participatiewet aangepast zou moeten worden.

Praktijkbegeleider 1, 3 en 4 geven aan dat de omslag wennen was.

Praktijkbegeleider 3 geeft aan dat hij denkt dat medewerkers niets van de transitie merken.

Praktijkbegeleider 4 geeft aan dat hij het interessant vindt om er voor te kunnen zorgen dat het werk met minder mensen wordt gedaan.

Praktijkbegeleider 5 geeft aan dat hij denkt dat er nog een grote groep van mensen is die denkt dat er niets gaat veranderen.

Stress

Praktijkbegeleider 1 merkt op dat hij wel eens merkt dat de stress te veel wordt voor een voorman.

Praktijkbegeleider 1 geeft aan dat er zo veel verschillende verhalen zijn dat dit voor stress zorgt bij medewerkers.

Praktijkbegeleider 2 geeft aan dat hij rust in de groep probeert te brengen zodat medewerkers minder gestrest zijn.

Oplossingen

Tijdens de interviews zijn er geen uitspraken gedaan over oplossingen.

5.3.2 Analyse onderzoeksvraag 3

Onderzoeksvraag drie wordt geanalyseerd aan de hand van de resultaten van de voorgaande paragraaf, paragraaf 5.2.1 en het theoretisch kader.

Net als de WSW-medewerkers, merken de praktijkbegeleiders op dat de werkdruk hoger wordt, voor zowel henzelf, de voormannen- en vrouwen en de WSW-medewerker. Wat ook door zowel een medewerker als een praktijkbegeleider wordt aangegeven is dat het per persoon verschilt of hij of zij de werkdruk aan kan.

Praktijkbegeleiders geven aan dat het verschil in werkdruk wordt veroorzaakt door veranderde opdrachten, minder aantal medewerkers, bezuinigingen en andere normen.

Eén praktijkbegeleider geeft aan dat er wordt gelet op de werkdruk voor WSW-medewerkers.

Hier lijken medewerkers niet veel van te merken. Wel vinden medewerkers dat praktijkbegeleider hier op moeten letten.

Zowel praktijkbegeleiders als medewerkers zien een oorzaak en gevolg tussen de druk om naar buiten te stromen en het ziekteverzuim. Een andere oorzaak van het hoge ziekteverzuim is de hoge gemiddelde leeftijd.

Praktijkbegeleiders zien dat detachering niet voor iedereen een optie is. Er was ook meer onrust toen bekend werd dat meer mensen naar buiten moesten. Voor de praktijkbegeleiders is het duidelijk dat niet iedereen gedetacheerd moet, en dat ze prikkel zelfs soms erg laag is. Toch is het ook lastig in te schatten of iemand in het vrije bedrijf kan werken.

Zoals WSW-medewerkers aangeven, merken ook praktijkbegeleiders op dat medewerkers angst ondervinden om te worden ontslagen. Het valt praktijkbegeleider 3 op dat medewerkers niet hun mening geven omdat zij denken dat er niets mee wordt gedaan.

Praktijkbegeleiders zien dat er weerstand, onrust en onzekerheid is ontstaan naar aanleiding van gevolgen zoals het wegvallen van projecten, detachering en gevallen waarin Amfors is de media is geweest. Ook de werkgevers van het vrije bedrijf merken deze onrust.

Praktijkbegeleiders merken op dat de organisatie veel lagen heeft en bureaucratisch is. Praktijkbegeleiders hebben soms het gevoel dat er dingen worden besloten zonder dat er iets werd gedaan met hun ideeën. Dit is ook terug te vinden in de meningen van WSW-medewerkers. Ook geven praktijkbegeleiders aan dat het bedrijf zakelijk is geworden. Dit komt tevens terug in de meerjarenbegrotingen waarin Amfors zelf heeft aangegeven zich meer te gaan richten op de economische aspecten van de bedrijfsvoering. Praktijkbegeleiders geven dan ook aan dat de communicatie vanuit hogerop verbeterd moet worden, zoals ook WSW-medewerkers aangeven. Praktijkbegeleider 5 geeft hierbij aan dat de communicatie al is verbeterd. Hieruit blijkt dat niet iedereen de communicatie slecht ervaart.

Zowel praktijkbegeleiders als WSW-medewerkers geven aan dat de Participatiewet mogelijkheden biedt maar dat deze wellicht aangepast moet worden. Voor 3 van de 5 praktijkbegeleiders was de omslag wennen. Praktijkbegeleider 3 geeft aan dat hij denkt dat medewerkers niets van de transitie merken, terwijl hij zelf aangeeft wel te hebben moeten wennen aan de transitie.

Praktijkbegeleider 4 ziet mogelijkheden in de verbetering van de productiviteit nu er minder medewerkers zijn. Dit sluit tevens aan bij de literatuur betreffende werkdruk. Werkdruk kan namelijk voor meer productiviteit zorgen in bepaalde mate.

Praktijkbegeleider 5 geeft aan dat hij denkt dat veel WSW-medewerkers denken dat er niets gaat veranderen. Hieruit blijkt dat hij zich bewust is van (aankomende) veranderingen.

Eén praktijkbegeleider merkt op dat hij merkt dat er te veel stress is voor een voorman of medewerkers.

Praktijkbegeleider 2 neemt de taak op zich om rust in de groep te brengen zodat medewerkers minder gestrest zijn. Ook deze praktijkbegeleider ervaart dan ook meer stress onder medewerkers. Geen van de praktijkbegeleiders geeft aan zelf meer stress te ervaren sinds de invoering van de Participatiewet. Eén praktijkbegeleider heeft aangegeven wel vaker kortaf te zijn vanwege de werkdruk.

5.4 Resultaten onderzoeksvraag 4 *Welk sociaal beleid hanteert Amfors van 2015 tot 2021 ten aanzien van haar WSW-medewerkers en welke verbeteringen kunnen gegeven worden op basis van de interviewresultaten?*

5.4.1 Resultaten deskresearch

De vermindering van WSW-medewerkers wil Amfors opvangen door de productiviteit van medewerkers te verbeteren: De teruggang van het aantal SW-medewerkers moet worden gecompenseerd. Dit wordt gedaan door productiviteitsverbetering per medewerker.' Ook komt er meer aandacht voor ontwikkelingsinstrumenten, zoals op pagina 18 van de begroting 2016 wordt aangegeven, en bedrijfsprocessen zoals op pagina 18 van de begroting van 2015 wordt aangegeven. De begroting van 2018 benoemt dat er meer mogelijkheden komen voor het ontwikkelen van basis- (computer-, taal- en voedings-) vaardigheden van medewerkers: 'Naast sociale vaardigheden zijn voldoende beheersing van de Nederlandse taal en het ontwikkelen van computervaardigheden basisvoorwaarden voor arbeidsparticipatie.' 'Omdat in de toekomst de populatie gemiddeld gaat verouderen wordt de komende periode ook programma's ontwikkeld voor gezond werken en leven.'

In de begrotingen van 2017 en 2018 wordt genoemd dat Amfors rekening houdt met haar medewerkers rondom de veranderingen naar buiten. Pagina 10 van de begroting van 2017 omschrijft 'De beweging 'van binnen naar buiten' vraagt veel van de SW-medewerkers. Elke kleine stap ('actie') die we als Amfors maken is in de beleving en perceptie van SW-medewerkers relatief groot. Het is daarom van groot belang om rekening te houden met de impact hiervan op de betrokkenen.' Ook in de begroting van 2018 wordt dit genoemd. Daarbij wordt er gewerkt aan de informatievoorziening betreffende detachering. Dit is tevens een onderdeel van het 7-krachtenmodel zoals wordt genoemd op pagina 10 van de begroting van 2017.

In 2015 wordt gesproken over de ontwikkeling die het bedrijf doormaakt. In de begroting van 2016 wordt hier verder op ingegaan. De focus komt meer te liggen op commercie, zo blijkt uit pagina 10 'De lijn die Amfors in 2014 heeft ingezet op meer focus op commercie en het vergroten van de commerciële slagkracht op diverse plekken in de organisatie, wordt in de komende jaren duidelijk doorgetrokken.' Het bedrijf wil geen pure commerciële onderneming worden: 'Amfors zal zich dus niet ontwikkelen richting een puur commerciële onderneming.'

Amfors heeft een ontwikkeling meegemaakt ten aanzien van de kijk op verzuim. 'Verzuim is een vorm van gedrag. Dit gedrag beïnvloedt de inzetbaarheid van medewerkers. Sturen op gewenst gedrag en aanspreken op ongewenst gedrag vormen de basis van elk traject.' Het streven is om het verzuimpercentage naar het branchegemiddelde te laten dalen. Dit willen zij bereiken door middel van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, zo blijkt uit de begroting van 2017: 'Iedere medewerker wordt verantwoordelijk voor zijn of haar verzuim door inhoud te geven aan gericht herstel en preventie. Voor leidinggevendenden betekent 'eigen regie' een begeleidende en bewakende taak bij de verzuimprocessen van hun medewerkers.'

Ook zijn er in 2017 modules gestart voor praktijkbegeleiders. 'In 2017 wordt gestart met twee leiderschapsmodules voor alle leidinggevendenden om de arbeidsontwikkeling van de SW-medewerkers en daarmee de mobiliteit te kunnen bevorderen.'

In de meerjarenbegroting van 2015 wordt genoemd dat reguliere werkgevers meer eisen. 'De markt vraagt in toenemende mate om producten en diensten van hoge kwaliteit tegen een betaalbare prijs. Daarnaast is er sprake van vergrijzing en worden sterke medewerkers gedetacheerd. Dat medewerkers hun competenties ontwikkelen is van direct belang voor de

Amfors-bedrijven, maar zeker ook voor de primaire taak van Amfors om de arbeidsgeschiktheid van haar medewerkers zoveel mogelijk te herstellen, te behouden en te bevorderen.’

Standaard in de begrotingen opgenomen staan de plannen om ook andere doelgroepen te begeleiden. ‘Naast de onder 1 genoemde groep wil Amfors ook voor andere doelgroepen mogelijkheden aanbieden binnen de kaders van de Participatiewet. Dit organiseren we alleen als de Gemeenten dit willen.’

5.4.2 Analyse onderzoeksvraag 4

De resultaten van de *deskresearch* uit paragraaf 5.4.1 en het theoretisch kader worden met elkaar vergeleken en geanalyseerd. Daarbij wordt er informatie genomen uit de resultaten van onderzoeksvragen 2 en 3.

De ontwikkeling van medewerkers is een terugkomend onderwerp in de meerjarenbegrotingen. Ook wordt het benoemd in het 7-krachtenmodel op pagina 10 van de meerjarenbegroting 2017. In de diepte-interviews merken zowel praktijkbegeleiders als WSW-medewerkers niets op over extra ontwikkeling.

Onderdeel van het 7-krachtenmodel is dat medewerkers worden ontwikkeld. Dit komt terug in elke meerjarenbegroting. Het ontwikkelen van medewerkers is niet een onderdeel wat WSW-medewerkers hebben genoemd, hier lijkt dan ook nog geen sprake van te zijn op grote schaal.

In het 7-krachtenmodel komt naar voren dat het bedrijf duidelijk moet maken dat er een verandering plaatsvindt. In de meerjarenbegroting wordt genoemd dat alle medewerkers inmiddels inzien dat de organisatie in beweging moet komen. Echter geeft een praktijkbegeleider in de diepte-interviews aan dat hij denkt dat er een groep medewerkers is die de transitie niet merkt. Ook geeft het 7-krachtenmodel aan dat het managementteam bezig is met het uitdragen van haar verhaal. Dit is niet op te maken uit de diepte-interviews. Hierin geven medewerkers hooguit aan dat de communicatie beter zou moeten. Ook geeft een WSW-medewerker aan dat medewerkers behoefte hebben aan een echt praatje, en niet een standaard verhaal. Ook wordt in het 7-krachtenmodel aangegeven dat praktijkbegeleiders een rol spelen in de informatievoorziening. Uit de diepte-interviews blijkt dat elke praktijkbegeleider hier anders mee om gaat. Er zijn geen duidelijke richtlijnen.

Volgens het 7-krachtenmodel wordt er meer tijd besteed aan het uitdragen van de succesverhalen van detachering. Uit de interviews blijkt dat WSW-medewerkers dit niet merken. Zij geven aan nog steeds meer behoefte te hebben aan informatie.

Verzuim is niet een onderdeel uit het 7-krachtenmodel. Wel komt het voor in meerdere meerjarenbegrotingen. Ook blijkt uit de diepte-interviews dat praktijkbegeleiders merken dat zij meer werk hebben aan het verzuimbeleid. WSW-medewerkers merken geen verschil in het verzuimbeleid van Amfors.

Dat opdrachtgevers meer eisen wordt ook genoemd in de meerjarenbegroting van 2015. Ook in andere meerjarenbegrotingen wordt dit onderdeel benoemd. Vervolgens wordt in het 7-krachtenmodel in de meerjarenbegroting van 2017 opnieuw genoemd dat ontwikkeling van medewerkers belangrijk is. Uit de diepte-interviews blijkt dat praktijkbegeleiders merken dat het vrije bedrijf hogere eisen stelt. Ook merken zowel de praktijkbegeleiders als de WSW-medewerkers de vergrijzing.

De plannen om andere doelgroepen binnen de gemeente te begeleiden kunnen worden gezien als sociaal beleid. Echter blijkt dat het 7-krachtenmodel niets noemt over deze plannen. Ook tijdens de interviews bleek dat er geen sprake is van andere organisaties waar Amfors mee samenwerkt en gaat werken.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusie onderzoeksvraag 1

Aan de hand van de analyse van onderzoeksvraag 1, paragraaf 5.1.3 wordt de conclusie van onderzoeksvraag 1 geformuleerd. Onderzoeksvraag 1 luidt als volgt: *Welke feitelijke veranderingen zijn er binnen Amfors op de werkvloer naar aanleiding van de invoering van de Participatiewet?*

Vanuit de *deskresearch* en de gehouden diepte-interviews met de daaruit voortvloeiende analyse is de groots merkbare feitelijke verandering voor het bedrijf Amfors en haar medewerkers de stop van de WSW-instroom.

Een andere grote merkbare verandering voor medewerkers is dat er opdrachten en projecten worden afgestoten. De verandering wordt niet genoemd in de meerjarenbegrotingen, echter wordt deze verandering wel opgemerkt door medewerkers en praktijkbegeleiders en wordt daarom gezien als een verandering op de werkvloer.

Daarnaast is het merkbaar op de werkvloer dat subsidies zijn verminderd en dat het bedrijf commerciëler is gaan werken. Dat de nadruk meer is gaan liggen op de ontwikkeling van de medewerkers valt ook op. Echter, niet alle plannen uit de meerjarenbegrotingen worden herkend door praktijkbegeleiders of WSW-medewerkers. Denk hierbij aan programma's voor gezonder leven of werken of de ontwikkeling van praktijkbegeleiders.

Wat door in totaal 6 van de 23 geïnterviewden wordt opgemerkt is dat de focus is verschoven naar detachering, zoals tevens is opgenomen in de meerjarenbegrotingen. In de meerjarenbegrotingen wordt genoemd dat er meer groepsdetachering komt. De plannen voor meer groepsdetachering worden niet herkend door medewerkers, terwijl medewerkers juist aangeven hier voor open te staan. Ook plannen rondom het uitbreiden voor de informatievoorzieningen rondom detachering worden niet herkend. Medewerkers geven nog steeds aan meer behoefte te hebben aan informatie.

Het ziekteverzuim is een onderdeel in de meerjarenbegrotingen wat belangrijker is geworden voor het bedrijf. WSW-medewerkers lijken hier weinig van te merken. Wel merken praktijkbegeleiders dat het verzuimbeleid is aangepast en dat hen dit meer tijd kost. Reguliere werkgevers eisen meer. Ook dit is een verandering die voornamelijk praktijkbegeleiders, in het bijzonder worksupport, lijken te merken. Medewerkers zijn hier weinig tot niet meer bezig.

Dat er zwakkere medewerkers over blijven en dat er sprake is van vergrijzing is merkbaar op de werkvloer en wordt erkend door het bestuur. Het gevolg hiervan is dat er minder vacatures zijn.

Een laatste verandering die praktijkbegeleiders noemen is dat zij het moeilijker hebben bij het indelen van medewerkers onder een passende leidinggevende. Dit is niet terug te lezen in de meerjarenbegroting. Praktijkbegeleiders geven aan dat WSW-medewerkers hier nadeel van ondervinden.

De opheffing van Mailfors is niet meer van invloed op WSW-medewerkers en de werkvloer. Op de werkvloer is er geen sprake van het begeleiden van andere doelgroepen.

Dat voorlieden wellicht ontslagen worden is een gedachte die heerst onder medewerker maar niet bevestigd kan worden, en is daarom niet een feitelijke verandering.

6.2 Conclusie onderzoeksvraag 2

Aan de hand van de analyse van onderzoeksvraag 2, paragraaf 5.2.2 wordt de conclusie van onderzoeksvraag 2 geformuleerd. Onderzoeksvraag 2 luidt als volgt: *In welke mate*

ondervinden WSW-medewerkers psychosociale gevolgen op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?'.

Er lijkt een gevoel van toename in de werkdruk te zijn sinds de invoering van de Participatiewet. Dit psychosociale gevolg zorgt in een aantal gevallen voor een hoger verzuim. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat de angst om gedetacheerd te moeten werken, hun of collega's om hen heen ziek maakt.

Er is veel onduidelijkheid over detachering, en of het verplicht is. Uit de diepte-interviews is te merken dat er angst onder medewerkers is. Ook dit heeft tot gevolg dat een aantal medewerkers zich vaker ziekmelden. Over het algemeen wordt er meer negatief dan positief gereageerd op detachering. Een sterk signaal dat medewerkers geven is dat zij meer duidelijkheid willen.

Medewerkers lijken niet structureel meer of minder lichamelijke klachten te hebben gekregen. Dit kan dan ook niet als psychosociaal gevolg worden gezien.

Er zijn veel onduidelijkheden binnen de *business units* en het bedrijf. Bij één *business unit* wordt duidelijk aangegeven dat dit wellicht juist werkt voor het team. Medewerkers uit andere units willen graag meer duidelijkheid.

De informatievoorziening lijkt niet voldoende te zijn voor medewerkers. Medewerkers schrikken van televisieprogramma's en leidinggevendens zijn niet consistent met informatie. Medewerkers ervaren over het algemeen niet meer stress sinds de invoering van de Participatiewet.

Wanneer er aan medewerkers een oplossing wordt gevraagd voor de problemen die zij tegenkomen op de werkvloer, dan geven de meeste WSW-medewerkers aan dat betere communicatie binnen het bedrijf zou helpen.

Deze conclusie sluit aan bij het doel van dit onderzoek. Namelijk om inzicht te krijgen in de zienswijze van WSW-medewerkers als het aankomt op de veranderingen sinds de invoering van de Participatiewet. Uit de conclusie is op te maken dat de invoering van de Participatiewet gevolgen heeft gehad op de werkvloer. Op dit moment lijkt voornamelijk onduidelijkheid over detachering en de algemene communicatie binnen het bedrijf er voor te zorgen dat medewerkers zich angstig voelen. Een gedeelte van de WSW-medewerkers meldt zich daarom vaker ziek. Uit de diepte-interviews is echter niet op te maken dat medewerkers op andere manieren psychosociale gevolgen ondervinden. Er is geen sprake van gevolgen als meer stress, meer fouten op de werkvloer. Ook ervaren medewerkers geen toename aan lichamelijke klachten of agressieve gevoelens.

6.3 Conclusie onderzoeksvraag 3

Aan de hand van de analyse van onderzoeksvraag 3, paragraaf 5.3.2 wordt de conclusie van onderzoeksvraag 3 geformuleerd. Onderzoeksvraag 3 luidt als volgt: *'In welke mate ondervinden medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie psychosociale gevolgen op de werkvloer door het invoeren van de Participatiewet?'*.

Praktijkbegeleiders merken een stijging in de werkdruk voor henzelf en WSW-medewerkers. Uit de diepte-interviews blijkt dat praktijkbegeleiders een beter beeld hebben van de oorzaak van deze stijging. Zij zijn zich bijvoorbeeld nog meer bewust van veranderingen zoals het afstoten van projecten. Praktijkbegeleiders moeten letten op de werkdruk van medewerkers. Dit is echter lastig te bereiken voor hen, aangezien er te weinig tijd is om dit uit te voeren. Er gaat bijvoorbeeld meer tijd naar het nieuwe verzuimbeleid en de hogere eisen die opdrachtgevers stellen. Eén praktijkbegeleider geeft aan dat hij vaker kortaf is vanwege de druk die op hem staat.

Praktijkbegeleiders merken meer ziekteverzuim door de druk om gedetacheerd te werken. Ook is er meer ziekteverzuim door de hoge gemiddelde leeftijd. Zelf zijn praktijkbegeleiders niet vaker ziek.

Praktijkbegeleiders zien vooral reacties en verschillen bij WSW-medewerkers. Voor henzelf merken zij vooral dat detachering er voor zorgt dat er op sommige *business units* steeds minder mensen beschikbaar zijn. De mensen die niet gedetacheerd zijn kunnen de werkzaamheden moeilijker uitvoeren. Dat zorgt er voor dat de werkzaamheden voor de praktijkbegeleider lastiger worden.

Praktijkbegeleiders merken verschillen bij medewerkers door veranderingen sinds 2015.

Echter lijkt dat praktijkbegeleiders hier zelf geen of bijna geen last van hebben.

Zowel praktijkbegeleiders als WSW-medewerkers ervaren de organisatie als gelaagd en bureaucratisch. Een verbetering in de communicatie lijkt hiervoor een aangedragen oplossing. Volgens praktijkbegeleiders biedt de Participatiewet mogelijkheden, zoals verbetering in productiviteit. De meeste praktijkbegeleiders hebben moeten wennen aan de transitie, wat betekent dat zij zich bewust zijn van veranderingen.

Praktijkbegeleiders merken voornamelijk een toename aan stress bij voormannen en voorvrouwen en WSW-medewerkers. Bij henzelf lijkt er minder sprake te zijn van directe stress door de invoering van de Participatiewet. Dit blijkt tevens uit grafiek 3.

Amfors legt het ziekteverzuim meer bij de medewerkers neer. Uit de diepte-interviews blijkt dat praktijkbegeleiders meer werk hebben aan de nieuwe werkwijze.

Deze conclusie sluit aan bij het doel van dit onderzoek. Namelijk om inzicht te krijgen in de zienswijze van medewerkers met een ondersteunende of begeleidende functie als het aankomt op veranderingen sinds de invoering van de Participatiewet. De invoering van de Participatiewet heeft weinig psychosociale gevolgen gehad voor praktijkbegeleiders. Bij praktijkbegeleiders is voornamelijk te merken dat de werksoort is veranderd. Zo zijn zij meer tijd kwijt aan het beleid omtrent ziekteverzuim en de striktere eisen die de opdrachtgever stelt. Er is dan ook maar in bepaalde mate sprake van verhoogde stress en werkdruk. Dit uit zich echter niet in bijvoorbeeld verzuim, fouten op de werkvloer of agressief gedrag. Praktijkbegeleiders lijken voornamelijk verschillen te merken bij de WSW-medewerkers.

6.4 Conclusie onderzoeksvraag 4

Aan de hand van de analyse van onderzoeksvraag 4, paragraaf 5.4.2 wordt de conclusie van onderzoeksvraag 4 geformuleerd. Onderzoeksvraag 4 luidt als volgt: *‘Welk sociaal beleid hanteert Amfors sinds 2015 ten aanzien van haar WSW-medewerkers en welke verbeteringen kunnen gegeven worden op basis van de interviewresultaten?’*.

Deze onderzoeksvraag en de conclusie op deze onderzoeksvraag sluit aan bij een van de doelen van dit onderzoek. Namelijk om het beleid van Amfors te onderzoeken en na te gaan of dit beleid aansluit bij de behoeften van medewerkers van Amfors. Onderdeel van het sociaal beleid van Amfors is dat zij zich richten op de ontwikkeling van zowel medewerkers als praktijkbegeleiders. Uit de resultaten en diepte-interviews blijkt hier echter geen sprake van te zijn. Praktijkbegeleiders merken wel dat opdrachtgevers meer eisen maar hebben niet het gevoel dat zij of medewerkers meer worden ontwikkeld. Wel wordt er door praktijkbegeleiders meer gelet op efficiëntie.

Amfors probeert actief bezig te zijn met de transitie en haar medewerkers te informeren. In de praktijk blijkt dat hier niet veel van is te merken. Praktijkbegeleiders zouden een rol spelen in het uitdragen van veranderingen binnen de transitie. Hier lijken praktijkbegeleiders niet van op de hoogte, aangezien zij allemaal een andere werkwijze hebben. WSW-medewerkers geven zelfs expliciet aan dat de communicatie binnen het bedrijf beter moet.

Voor een goede cultuurverandering zijn er positieve verhalen nodig. Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers nog steeds meer behoefte hebben aan informatie. Het uitdragen van succesverhalen lijkt dan ook niet te zijn gelukt.

Plannen om andere doelgroepen te begeleiden is sociaal beleid, echter blijkt dat hier op dit moment nog niets mee wordt gedaan.

Hieruit blijkt dat Amfors voldoet aan een aantal onderdelen van het 7-krachtenmodel. Als er wordt gekeken naar de verhalende krachten van het model dan is te zien dat Amfors zich in haar beleid bezig houdt met de noodzaak van het uitbrengen van de transitie. Door concrete gebeurtenissen zoals de stop van de WSW-instroom zien medewerkers de transitie. Amfors heeft een missie en visie opgenomen in haar meerjarenbegroting. Uit het theoretisch kader op pagina 14 van dit onderzoek blijkt de relevantie van het hebben van deze onderdelen voor een bedrijf. Echter blijkt uit de diepte-interviews dat medewerkers behoefte hebben aan meer informatie. Een standaard praatje van de directeur lijkt niet voldoende te zijn. Daarnaast lijken er onvoldoende succesverhalen te zijn, met name over detachering. Medewerkers zijn nog steeds erg huiverig en vragen ook hierbij om meer informatie.

Dat een praatje van de directeur niet voldoende is voor medewerkers geeft aan dat er niet aan het onderdeel Spirit van het model wordt voldaan.

In de meerjarenbegrotingen is opgenomen dat er binnen Amfors meer aandacht moet zijn voor de actiekrachten. Het bedrijf is commerciëler geworden, zoals WSW-medewerkers als praktijkbegeleiders opmerken. Ook is in de meerjarenbegroting opgenomen dat medewerkers moeten voldoen aan strengere eisen, en dat er vanuit Amfors meer ruimte zou komen voor de ontwikkeling van medewerkers. Hier merken WSW-medewerkers en praktijkbegeleiders echter weinig van. Daarbij is uit de diepte-interviews niet op te maken dat Amfors systemen voor beoordeling en beloning heeft aangepast.

6.5 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek zal worden beantwoord aan de hand van de antwoorden op de vier onderzoeksvragen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Welke psychosociale gevolgen hebben de organisatorische veranderingen in het kader van de Participatiewet (gehad) op de medewerkers van Amfors en welke elementen in de beleidsvoering zouden veranderd kunnen worden om eventuele psychosociale gevolgen te kunnen verminderen?*

Uit onderzoeksvraag 1 blijkt welke organisatorische veranderingen medewerkers merken op de werkvloer. Dit zijn de stop van de WSW-instroom, een afname van projecten, het commerciëler worden van het bedrijf, de focus die is verschoven naar het detacheren van medewerkers, voor praktijkbegeleiders is het verzuimbeleid veranderd en de strengere eisen van reguliere werkgevers zorgen voor veranderingen. Daarnaast is het voor hen lastiger om een medewerker in te delen bij de juiste leidinggevende. De vergrijzing en het overblijven van zwakkere medewerkers wordt gemerkt op de werkvloer.

Deze veranderingen hebben invloed op de WSW-medewerkers en hun praktijkbegeleiders. Een psychosociaal gevolg is voornamelijk terug te zien in WSW-medewerkers die angst ondervinden door detachering. De focus van het bedrijf is meer komen te liggen bij detachering. Omdat hier weinig duidelijkheid over is, worden medewerkers angstig en melden zij zich daarom soms ziek. Als medewerkers of praktijkbegeleiders meer werkdruk ervaren dan is dit niet per definitie een reden voor ziekmelding. Medewerkers en hun begeleiders geven aan dat zij het bedrijf commerciëler vinden. Dit brengt geen psychosociale gevolgen met zich mee. Wel geven medewerkers aan dat er meer duidelijkheid moet komen, dat zij veel informatie missen en onzekerheid ervaren. Medewerkers schrikken wanneer Amfors in het nieuws is. Dat er veel onduidelijkheid en daardoor angst is onder WSW-medewerkers blijkt

uit de diepte-interviews. In sommige gevallen leidt dit tot verzuim. Echter is er niet op een andere manier sprake van psychosociale gevolgen onder WSW-medewerkers of praktijkbegeleiders. Er is hooguit sprake van een minder goed humeur. Er is geen sprake van gevolgen zoals een toename in stress of meer fouten op de werkvloer. Ook ervaren WSW-medewerkers en hun begeleiders geen toename aan lichamelijke klachten of agressieve gevoelens.

In onderstaande paragraaf worden de aanbevelingen gemaakt. Hierin wordt omgeschreven wat Amfors kan doen om psychosociale gevolgen te verminderen en de omstandigheden op de werkvloer zo ideaal mogelijk te maken voor WSW-medewerkers en hun praktijkbegeleiders.

6.6 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies van de onderzoeksvragen en de beantwoording van de hoofdvraag worden de volgende aanbevelingen gemaakt. Het maken van aanbevelingen sluit aan bij één van de doelen van dit onderzoek. Namelijk om advies te geven aan beleidsbepalers van Amfors.

De informatievoorziening ten aanzien van detachering en het contact met het vrije bedrijf moet beter. Op die manier kunnen medewerkers wordt gestimuleerd om gedetacheerd te gaan werken. Nu is dit nog niet het geval, en is er veel onduidelijkheid. Door medewerkers kennis te laten maken met functies bij een vrij bedrijf kan er meer duidelijkheid worden geboden. Ook kan er worden gekeken naar de mogelijkheden om op intranet informatie te bieden. Daarnaast geven medewerkers aan dat zij open staan voor groepsdetachering. Hier lijken echter onvoldoende mogelijkheden voor te zijn. Door meer opties voor groepsdetachering te bieden zien WSW-medewerkers wellicht minder op tegen detachering. De angst voor detachering heeft invloed op medewerkers en het verzuim. Dit merken praktijkbegeleiders ook. Door meer duidelijkheid te verschaffen over detachering kan deze angst worden weggenomen.

In lijn met het 7-krachtenmodel en de wensen van praktijkbegeleiders en WSW-medewerkers is het belangrijk om meer de focus te leggen op succesverhalen binnen het bedrijf. Zoals ook in de meerjarenbegrotingen is opgenomen wordt aangeraden om detachering te promoten. Dit kan worden gedaan door medewerkers die gedetacheerd zijn, langs te laten gaan op de werkvloer. Op die manier kunnen medewerkers die intern werkzaam zijn bij Amfors, vragen stellen. Tijdens één van de interviews met een medewerker van Worksupport gaf hij aan dat het voor medewerkers goed zou zijn om bij het vrije bedrijf op bezoek te gaan. Door gericht aan de slag te gaan met deze twee opties, kunnen succesverhalen beter naar buiten worden gebracht. Op dit moment zijn succesverhalen geen gespreksonderwerp binnen het bedrijf. Ook praktijkbegeleiders of voormannen en -vrouwen kunnen hier meer in betekenen. Zij kunnen actiever in gesprek gaan met medewerkers betreffende detachering. Hier is op dit moment nog geen sprake van.

Daarnaast is de Spirit erg belangrijk. Op dit moment lijken de bijeenkomsten en praatjes van de directeur niet voldoende haar doel te bereiken. Medewerkers zijn niet tevreden met hetgeen de directeur zegt in zijn toespraken, en dat de toespraken erg statisch zijn. Medewerkers geven aan dat de directeur in het verleden nog wel eens op de werkvloer kwam. Hier is nu geen sprake meer van. Door de directeur en de directie meer te betrekken op de werkvloer kunnen medewerkers echte gesprekken voeren. Op die manier voelen medewerkers zich wellicht meer betrokken bij het bedrijf en beter geïnformeerd over de gang van zaken binnen het bedrijf en de toekomst van Amfors.

Wat praktijkbegeleiders opvalt, is de werkdruk op WSW-medewerkers. Daarnaast ervaren praktijkbegeleiders ook dat zijzelf meer taken moeten uitvoeren. Het verzuimbeleid is hier een voorbeeld van. Door praktijkbegeleiders hier meer ruimte voor te geven kunnen zij passende oplossingen vinden voor problemen die zij tegenkomen op de werkvloer.

Plannen uit de meerjarenbegroting ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers en praktijkbegeleiders worden niet herkend. Het is aan te bevelen hier meer duidelijkheid over te verschaffen of de afspraken na te komen. Praktijkbegeleiders merken dat opdrachtgevers hogere eisen stellen aan medewerkers, en hebben ontwikkelde medewerkers dan ook nodig. Praktijkbegeleiders geven aan dat het lastiger is geworden om een passende leidinggevende bij medewerkers te plaatsen. Daarnaast kost het verzuimbeleid en overige taken veel tijd. Dit zorgt voor belasting op praktijkbegeleiders.

De algehele communicatie binnen het bedrijf kan ten behoeve van de WSW-medewerkers worden aangepast. WSW-medewerkers geven aan dat zij weinig tot geen informatie krijgen van praktijkbegeleiders. Praktijkbegeleiders gaan verschillend om met het geven van informatie, en hebben verschillende werkwijzen. Om dit te verhelpen wordt geadviseerd te onderzoeken wat de beste manier is voor zowel praktijkbegeleiders als voor WSW-medewerkers om WSW-medewerkers op de hoogte te houden van ontwikkelingen binnen het bedrijf. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gekeken naar het plegen van overleg tussen praktijkbegeleiders, het onderling verduidelijken van de individuele werkwijze en vervolgens het bepalen van de beste strategie. Op die manier zal er meer duidelijkheid en rust ontstaan voor de medewerker en praktijkbegeleider.

Wanneer Amfors in het nieuws is dan geeft dat veel onrust binnen het bedrijf. Hier kan op worden ingespeeld door direct te reageren op het nieuwsbericht. Hoe dit het beste kan worden gecommuniceerd, wordt niet in dit onderzoek besproken. Er kan worden gedacht aan praktijkbegeleiders of intranet.

De rode draad in de aanbevelingen richting de organisatie naar aanleiding van dit onderzoek is de verbetering van communicatie. Medewerkers hebben aangegeven de organisatie gelaagd en bureaucratisch te vinden en angst te hebben voor detachering. WSW-medewerkers én praktijkbegeleiders geven aan dat een betere communicatie en informatie binnen het bedrijf deze zorgen zou wegnemen. Hierbij geven WSW-medewerkers dan wel aan dat de informatie gemeend moet zijn. 'Een praatje' van de directeur is niet voldoende.

Bronnenlijst

- Amfors.nl. (d.o.). *Over de Amfors Groep*. Geraadpleegd van <https://www.amfors.nl/over-de-amfors-groep/> [geraadpleegd op 6-3-2018]
- Arbonet.nl. (d.o.). *Beleid psychosociale arbeidsbelasting*. Geraadpleegd van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/psychosociale-begeleiding/psa-check> [Geraadpleegd op 21-3-2018]
- Asscher, L.F. (2013, 20-12). *Hoofddlijnen aanpak psychosociale arbeidsbelasting* [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2013/12/20/kamerbrief-hoofddlijnen-aanpak-psychosociale-arbeidsbelasting/kamerbrief-hoofddlijnen-aanpak-psychosociale-arbeidsbelasting.pdf> [Geraadpleegd op 21-3-2018]
- Bak, M., Domen, P., & Van Os, J. (2017). *Persoonlijke psychiatrie*. Leusden, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Cedris. (2014). *Branche-informatie sociale werkgelegenheid en arbeidsinformatie 2014*. Geraadpleegd van http://cedris.nl/fileadmin/contents/user_upload/Brancheinformatie_2014.pdf [Geraadpleegd op 21-2-2018]
- Cedris. (2016). *Sectorinformatie sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie 2016*. Geraadpleegd van http://cedris.nl/fileadmin/contents/user_upload/Sectorinformatie-2016.pdf [Geraadpleegd op 21-2-2018]
- Ensie.nl. (2014). *Werkdruk*. Geraadpleegd van <https://www.ensie.nl/paul-lammerts/werkdruk> [Geraadpleegd op 27-3-2018]
- Ensie.nl. (2017). *Bedrijfsbeleid*. Geraadpleegd van <https://www.ensie.nl/wiktionary/bedrijfsbeleid> [Geraadpleegd op 27-3-2018]
- Ensie.nl. (2017). *Beleid*. Geraadpleegd van <https://www.ensie.nl/basisboek-ruimtelijke-ordering-en-planologie/beleid> [Geraadpleegd op 27-3-2018]
- Ensie.nl. (2017). *Effect*. Geraadpleegd van <https://www.ensie.nl/k-dictionaries/effect> [Geraadpleegd op 28-3-2018]
- Ensie.nl. (2017). *Sociaal beleid*. Geraadpleegd van <https://www.ensie.nl/management-begrippenlijst/sociaal-beleid> [Geraadpleegd op 14-3-2018]
- Gemeente Amersfoort. (2017). *Verordening van de gemeenteraad van de gemeente Amersfoort houdende regels omtrent cliëntenparticipatie: Verordening cliëntenparticipatie Wet sociale werkvoorziening*. Geraadpleegd van http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Amersfoort/469333/469333_1.html [Geraadpleegd op 5-3-2018]
- Hartevelde, I., Kindt, M., & Flapper, E. (2017). *Wsw-statistiek 2016 jaarrapport*. Geraadpleegd van <https://www.panteia.nl/uploads/sites/2/2017/07/Wsw-statistiek-2016-Jaarrapport.pdf> [Geraadpleegd op 11-4-2018]
- House-of-control.nl. (d.o.). *7-Krachtenmodel van Berenschot*. Geraadpleegd van: <http://www.house-of-control.nl/onderwerpen/verandermanagement/theorie-9/veranderbereidheid-weerstand/zevenkrachtenmodel.html> [Geraadpleegd op 3-4-2018]
- Junger, M., Meeuws, W., & Mesman, J. (2003). *Psychosociale problemen bij adolescenten; prevalentie, risicofactoren en preventie*. Assen, Nederland: Van Gorcum. [Geraadpleegd op 17-4-2018]
- Klijnsma, J. (2015, 02-03). *Beantwoording Kamervragen over het bericht dat vijf gemeenten sociale werkvoorzieningen AM Groep willen sluiten* [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/03/02/beantwoording-kamervragen-over-het-bericht-dat-vijf-gemeenten-sociale-werkvoorziening-am-groep-willen-sluiten> [Geraadpleegd op 21-2-2018]

- Managementstudyguide.com, (d.o.). *Importance of Vision and mission statements*. Geraadpleegd van <https://www.managementstudyguide.com/importance-of-vision-and-mission-statements.htm> [Geraadpleegd op 27-3-2018]
- Muiswerk.nl (2018). *Effect*. Geraadpleegd van <http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=effect> [Geraadpleegd op 17-4-2018]
- Oelemans, W. G. M., Tweehuysen, H., Ronner, S., Bastiaanssen, M., Siegert, H., Wielaard, P., . . . Brinkman, D. (2013). *Dossier werkdruk*. Geraadpleegd van <http://www.co-counsel.nl/wp-content/uploads/2014/10/arbokennis-werkdruk.pdf> [Geraadpleegd op 4-4-2018]
- Oerlemans, W. G. M., Bakker, A. B., Van Vuuren, C. V., Van Veldhoven, M. J. C. M., Van Bekkum P. W. J., Lith, van, P. M. P., ... Wichgers-van Alst, M. G. R. M. (2013). *Onder druk: Multidisciplinaire richtlijn Werkdruk*. Arbo: Vakblad over Arbeidsomstandigheden, 10, 42-45. [Geraadpleegd op 4-4-2018]
- Rijksoverheid.nl. (2018). *Gevolgen Participatiewet*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/gevolgen-participatiewet> [Geraadpleegd op 26-2-2018]
- RWA. (2017). *Jaarverslag en jaarrekening 2016*. Geraadpleegd van <https://www.amfors.nl/wp-content/uploads/2017/01/RWA-Jaarverslag-2016.pdf> [Geraadpleegd op 6-3-2018]
- RWA. (2015). *Begroting 2015-2018*. Geraadpleegd van <https://anzdoc.com/queue/rwa-begroting.html> [Geraadpleegd op 6-3-2018]
- RWA. (2016). *Op weg naar 2020: Meerjarenbegroting RWA 2016-2020*. Geraadpleegd van <https://gemeentebestuur.leusden.nl/Vergaderingen/Raadsvergadering/2015/21-mei/19:45/Binnengekomen-brieven/RWA-Meerjarenbegroting-2016-2020-voor-zienswijze-gemeenteraad.pdf> [Geraadpleegd op 3-4-2018]
- RWA. (2018). *Transitie in uitvoering: Meerjarenplan en meerjarenbegroting RWA 2018-2021 (Concept)*. Geraadpleegd van <https://gemeentebestuur.woudenberg.nl/.../2017/27.../02-MJB-RWA-2018-2021.pdf> [Geraadpleegd op 5-3-2018]
- St-ab.nl (2017). *Geschiedenis Wet sociale werkvoorziening*. Geraadpleegd van <http://www.st-ab.nl/wetswsgeschiedenis.html> [Geraadpleegd op 27-2-2018]
- Ter Haar, M. (2007). *Professionals in de beleidsarena* (3e e.d.). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum B.V. [Geraadpleegd op 4-4-2018]
- Tweede Kamer. (1988). *Kamerstuk Tweede Kamer 1987-1988 (20512, nr. 3)*. Geraadpleegd van <http://www.statengeneraaldigitaal.nl/document?id=sgd%3A19871988%3A0007277&zoekopdracht%5Bvergaderjaar%5D%5Bvan%5D=1814+-+1815&zoekopdracht%5Bvergaderjaar%5D%5Btot%5D=1994+-+1995&zoekopdracht%5Bzoekwoorden%5D=zorg&zoekopdracht%5Bkamer%5D%5B1%5D=Tweede+Kamer&> [Geraadpleegd op 27-2-2018]
- Tweede Kamer. (2012). *Memorie van toelichting vergaderjaar 2011-2012 (33 161, nr. 3)*. Geraadpleegd van https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20120201/memorie_van_toelichting/document3/f=/viwmfo4wd2x9.pdf [Geraadpleegd op 26-2-2018]
- Van Bekkum, P. en Gouw, A. (2007). *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*. Eerste druk, Arboinformatieblad nummer 41, SDU [Geraadpleegd op 4-4-2018]
- VNG. (2006). *WSW in beweging*. Geraadpleegd van https://www.canonsociaalwerk.eu/1920_werkvoorziening/wsw%20in%20beweging%20ww.pdf [Geraadpleegd op 27-2-2018]

Verklaring eigen werk

Kom
verder



Hierbij verklaar ik, dat ik het voor u liggende onderzoek zelfstandig en zonder gebruik van andere dan de aangegeven hulpmiddelen geschreven heb. De uit andere bronnen direct of indirect overgenomen teksten zijn op enigerlei wijze in de door mij geschreven tekst expliciet met bronvermelding verantwoord. Het werkstuk werd tot nu toe nog niet in dezelfde of in vergelijkbare vorm aan een examinerator of examencommissie voorgelegd. Ook is het werkstuk niet eerder in het openbaar verschenen.

Naam, achternaam:Hannah Wondergem.....

Plaats, datum:Deventer, 31 oktober.....

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "H. Wondergem", written on a light-colored rectangular piece of paper.

Handtekening:

Dit formulier dient ter bevestiging dat student oorspronkelijk werk heeft geleverd, en correct met bronnen is omgegaan. Het dwingt de student om stil te staan bij het feit dat het niet vanzelfsprekend is dat door alle studenten onder alle omstandigheden aan deze voorwaarden wordt voldaan. Helaas constateren docenten nog regelmatig dat studenten bewust dan wel onbewust delen overnemen uit andermans werk zond er dit te vermelden.