

In hoeverre kan Orionis
het verpakkingsproces
op een sociaal
economisch
verantwoorde manier
efficiënter inrichten?

Onderzoeksrapport

**Vooruitstrevend
verpakken**

Maartje Goense

Vooruitstrevend verpakken

Auteur

Naam: ✓ **Maartje Goense**
Email: goen0005@hz.nl
Studentnummer: 00075501
Telefoonnummer: 06-83946831

Opleiding

Naam: HZ University of Applied Sciences
Opleiding: Bedrijfskunde
Plaats: Vlissingen
Jaar: 2021
1^e beoordelaar: M. van Noort
2^e beoordelaar: M. Ruissen

Organisatie

Naam: Orionis Walcheren
Adres: Oostsouburgseweg 10
Postcode: 4382 NH Vlissingen
Bedrijfsbegeleider: M. Dingemanse

Datum: 01-10-2021
Versie: 1.0

Samenvatting

Vanuit de Walcherse gemeenten is besloten dat het werkleerbedrijf van Orionis rendabeler moet worden. De belangrijkste reden hiervoor, is het tekort binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning. Uit intern onderzoek bij Orionis is gebleken dat de afdeling verpakken, het meest verliesgevend is.

Orionis wil van de verpakkingsafdeling een rendabele afdeling maken. De korte termijn doelstelling is om in het jaar 2025 het break-even point te bereiken. De organisatiedoelstelling heeft geresulteerd in de doelstelling voor dit onderzoek. Het inzichtelijk krijgen van het huidige verpakkingsproces, inclusief de oorzaken van het bijbehorende verlies. Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *‘In hoeverre kan Orionis het verpakkingsproces op een sociaal economisch verantwoorde manier efficiënter inrichten?’*

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is methodische triangulatie toegepast. De data is verzameld, middels kwalitatieve onderzoeksmethode in combinatie met kwantitatief onderzoek. Er hebben 60 gestructureerde interviews plaatsgevonden, negen interne semigestructureerde interviews en twee externe semigestructureerde interviews. Tevens is er een participerende observatie en multi moment opname uitgevoerd op de verpakkingsafdeling. Er is deskresearch gedaan en een brown paper process mapping sessie georganiseerd.

Uit de resultaten is gebleken dat de interne communicatie tussen de werkbegeleiders van de verpakkingsafdeling, het bedrijfsbureau en het magazijn moet veranderen. Dat de doorstroom van het verpakkingsproces nog niet structureel is geborgd. De productiviteit van de medewerkers onder de vastgestelde norm ligt en de functie eisen van de voorman/voorzvrouw niet voldoen. Er geen restricties zitten aan de kosten die gepaard gaan bij het efficiënter inrichten van het verpakkingsproces. Een voorwaarde is, dat de veranderingen en/of verbeteringen rendement opleveren. Daarnaast is gebleken dat de medewerkers van de verpakkingsafdeling geen werkdruk ervaren en enthousiast zijn over de automatisering en ondersteuning door techniek. Hieruit kan geconcludeerd worden dat alle bevonden verbeteringen doorgevoerd kunnen worden op een sociaal economisch verantwoorde wijze. Zonder dat de missie en visie van Orionis in het geding komt.

Op basis hiervan wordt aanbevolen dat Orionis de samenwerking tussen de interne stakeholders optimaliseert. Dit kan gedaan worden met behulp van diverse strategieën. Waaronder de betrokken stakeholders een dag te laten wisselen van functie, om het proces vanuit het perspectief van de ander te leren begrijpen. Daarnaast wordt aanbevolen om een planning tool aan te schaffen. De volgende aanbeveling heeft betrekking tot het aanschaffen van een hulpmiddel voor het signaleren van de tijd. Als laatste dienen de functie eisen voor de functie voorman/voorzvrouw te worden aangepast.

Abstract

The municipalities of Walcheren have decided that Orionis her work training company must become more profitable. The main reason is the shortage within the Social Support Act. An internal investigation at Orionis has shown that the packaging department is the most loss-making.

Orionis wants to turn the packaging department into a profitable department. The short-term goal is to reach the break-even point by 2025. The organizational objective has resulted in the objective for this study. Gaining insight into the current packaging process, including the causes of the associated loss. In order to achieve the objective of this research, the following research question has been formulated: 'To what extent can Orionis organize the packaging process more efficiently in a socially and economically responsible manner?'

Methodical triangulation was applied to answer the research question. The data was collected using a qualitative research method in combination with quantitative research. There were 60 structured interviews, nine internal semi-structured interviews and two external semi-structured interviews. In addition, a participatory observation and multi-snapshot recording was performed in the packaging department. Desk research was done and a brown paper process mapping session was organised.

The results show that the internal communication between the work supervisors of the packaging department, the company office and the warehouse must change. That the flow of the packaging process has not yet been structurally secured. The productivity of the employees is below the established standard and the job requirements of the foreman do not meet. There are no restrictions on the costs associated with organizing the packaging process more efficiently. A condition is that the changes and/or improvements yield a return. In addition, it turned out that the employees of the packaging department do not experience any work pressure and are enthusiastic about the automation and support by technology. It can be concluded from this that all improvements found can be implemented in a socially and economically responsible manner. Without jeopardizing the mission and vision of Orionis.

Based on this, it is recommended that Orionis optimize the collaboration between the internal stakeholders. This can be done using various strategies. This includes having the stakeholders involved switch jobs for a day, in order to learn to understand the process from the perspective of the other. It is also recommended to purchase a planning tool. The following recommendation relates to purchasing a time signalling tool. Finally, the job requirements for the foreman/forewoman position must be adjusted.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘vooruitstrevend verpakken’. Het onderzoek voor deze scriptie naar vooruitstrevend verpakken is uitgevoerd bij Orionis Walcheren in Vlissingen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de HZ University of Applied Sciences, opleiding bedrijfskunde. In opdracht van Orionis Walcheren ben ik van juni 2021 tot en met oktober 2021 bezig geweest met het onderzoek en schrijven van de scriptie.

Deze scriptie zou niet tot stand gekomen zijn zonder de ondersteuning van anderen. Hierbij wil ik daarom graag mijn dank uitspreken aan degenen die de totstandkoming van mijn scriptie mede mogelijk hebben gemaakt. Allereerst wil ik Orionis Walcheren bedanken die mij de mogelijkheid heeft gegeven om dit onderzoek uit te voeren. Graag wil ik Marjolein van Noort bedanken voor de fijne begeleiding vanuit de opleiding en gerichte feedback. Vanuit de organisatie wil ik één iemand in het bijzonder bedanken, Michel Dingemanse. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek, heb jij gefungeerd als mijn vraagbaken en vertrouwenspersoon. Mede dankzij jou heb ik mijzelf op deze manier kunnen ontplooien en profileren. Daarnaast heb ik mijzelf vanaf het eerste moment dat ik de organisatie binnenkwam, mijzelf ontzettend welkom gevoeld.

Met ontzettend veel plezier heb ik mij verdiept in het verpakkingsproces binnen Orionis en ik hoop dat u met dezelfde voldoening deze scriptie zult lezen!

Maartje Goense

Lewedorp, oktober 2021

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Abstract	4
Voorwoord	5
Hoofdstuk 1. Inleiding	10
1.1 Achtergrond	10
1.2 Aanleiding.....	10
1.3 Doelstelling.....	11
1.4 Onderzoeksvragen.....	11
1.4.1 Hoofdvraag	11
1.4.2 Deelvragen	11
1.6 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader.....	13
2.1 Kernbegrippen.....	13
2.1.1 Processen	13
2.1.2 Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening.....	13
2.2 Relevante modellen	14
2.2.1 PDCA cyclus	14
2.2.2 Visgraatdiagram	15
2.2.3 Stakeholderanalyse	16
2.2.4 Brown Paper methode.....	16
2.2.5 Process Mapping.....	16
2.2.6 Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren	17
2.3 Conceptueel model	18
Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek	19
3.1 Onderzoeksstrategie	19
3.2 Dataverzamelingsmethoden	19
3.2.1 Gestructureerde interviews	19
3.2.2 Participerende observatie	19
3.2.3 Deskresearch	20
3.2.4 Semigestructureerde interviews	20
3.2.5 Multi Moment Opname	20
3.2.7 Brown paper process mapping.....	20
3.3 Analysemethode	20
3.4 Populatie	21
3.5 Operationalisatie	21

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	21
Hoofdstuk 4. Resultaten	22
4.1 Resultaten gestructureerde interviews	22
4.1.1 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 1	22
4.1.2 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 4	22
4.1.3 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 2	23
4.1.4 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 3	23
4.2 Resultaten participerende observatie	24
4.2.1 Bevindingen participerende observatie samengevat	24
4.2.2 Bevindingen participerende observatie verwerkt in visgraatdiagram	24
4.3 Resultaten deskresearch	25
4.3.1 Financiële gegevens Orionis Walcheren	25
4.3.2 De effectieve werkruimte op de verpakkingafdeling	26
4.3.3 Invulling FTE op de verpakkingafdeling inclusief ziekteverzuim	26
4.4 Resultaten semigestructureerde interviews intern	27
4.5 Resultaten semigestructureerde interviews extern	29
4.5.1 Interview WVS	29
4.5.2 Interview de Zuidhoek	30
4.6 Resultaten Multi Moment Opname	30
4.7 Stakeholderanalyse	32
4.8 Brown paper process mapping	32
Hoofdstuk 5. Reflectie	35
5.1 Reflectie literatuuronderzoek	35
5.2 Reflectie onderzoeksstrategie- en methode	35
5.3 Reflectie op de resultaten	35
5.4 Reflectie validiteit en betrouwbaarheid	36
5.5. Suggesties vervolgonderzoek	36
Hoofdstuk 6. Conclusie	37
6.1 Hoe wordt de verbinding gemaakt tussen een proces en verbetercyclus?	37
6.2 Hoe ziet de huidige omzet- en kostenstroom van de afdeling verpakken eruit?	37
6.3 Wat kan Orionis leren van andere sociale ontwikkelbedrijven om het verpakingsproces te optimaliseren?	37
6.4 Welke verbeteringen en/of veranderingen zijn volgens de stakeholders van belang?	38
6.5 Wat mogen de verbeteringen en/of veranderingen kosten?	39
6.6 Antwoord op de hoofdvraag	39
Hoofdstuk 7. Aanbevelingen	40
7.1 Aanbeveling betreft interne communicatie en samenwerking	40

7.2 Aanbeveling betreft de borging van de doorstroom van het gehele verpakkingsproces.....	40
7.3 Aanbevelingen met betrekking tot het verhogen van de productiviteit.....	40
7.3.1 Aanbeveling tot tijdsignalering	40
7.3.2 Aanpassen functie eisen voorman/voorzitter	41
7.4 Aanbeveling vervolgsessie op brown paper process mapping sessie	41
Bibliografie	42
Bijlagen.....	44
Bijlage 1. Uurtarief Cluster Productie.....	44
Bijlage 2. Uurtarief Verpakken	44
Bijlage 3. Artikel: Manage people first to keep projects on track.....	45
Bijlage 4. Artikel: Process Mapping, Flowcharts and adding “Architecture”	45
Bijlage 5. Operationalisatie	46
Bijlage 6. Uitwerking interviews SW-medewerkers	54
6.1 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 1	54
6.2 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 4	56
6.3 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 2	57
6.4 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 3	58
Bijlage 7. Grafische weergave van het landelijk gemiddelde ziekteverzuim	59
Bijlage 8. Ziekteverzuim verpakkingsafdeling Orionis.....	59
Bijlage 9. Uitwerking semigestructureerde interviews	60
9.1 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 1.....	60
9.2 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 2	62
9.3 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 3	65
9.4 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 4	68
9.5 Uitwerking interview Teamleider productie	72
9.6 Uitwerking interview Accountmanager	75
9.7 Uitwerking interview Back office medewerker	77
9.8 Uitwerking interview Manager Werkleerbedrijf	79
9.9 Uitwerking interview Business controller	83
Bijlage 10. Doelstellingen Teamleider productie	87
Bijlage 11. Multi Moment Opname verpakken 2	88
Bijlage 12. Grafieken en berekeningen MMO	88
12.1 Berekening aantal FTE	88
12.2 Berekening nauwkeurigheid MMO	88
12.3 Cirkeldiagram Productief versus Niet productief	88
12.4 Productiviteit per dag.....	89

12.5 Productiviteit in dagdelen	89
Bijlage 13. Stakeholderanalyse.....	90
Bijlage 14. Voorbereiding brown paper process mapping sessie	91
Bijlage 15. Eindresultaat brown paper process mapping sessie	92
Bijlage 16. Huidige situatie verpakkingsproces Orionis	94

Hoofdstuk 1. Inleiding

In de periode van juni tot en met oktober 2021 is in samenwerking met de stageverlenende organisatie Orionis Walcheren, hierna te noemen Orionis, een onderzoek uitgevoerd.

1.1 Achtergrond

Orionis is een organisatie gevestigd te Vlissingen, ontstaan in januari 2012 uit een fusie tussen Sociale Werkvoorziening LÉTÉ en de Sociale Dienst Walcheren (Overheid, 2020). Orionis is een organisatie welke geen winstoogmerk kent. De term die hiervoor wordt gebruikt is non-profit. Orionis ondersteunt inwoners van de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen op het vlak van inkomen, schulden en werk (Orionis Walcheren, 'z.d.'). Orionis gelooft dat iedereen in de maatschappij ertoe doet. Om goed te functioneren binnen de maatschappij is Orionis van mening dat werk en ontwikkeling essentiële voorwaarden zijn.

Orionis behoort tot dezelfde branche als de Dethon uit Zeeuws-Vlaanderen en de Betho uit Goes. In Nederland bestaan er een 90-tal sociale ontwikkelbedrijven (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.). Orionis is aangesloten bij Cedris, dit is de landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt.

De samenvatting van de resultaten van Orionis uit 2019, laat zien dat er 605 personen gedurende dat jaar een SW-dienstverband¹ genoten (Orionis Walcheren, 2019). In totaliteit waren er in het jaar 2019, 77.735 personen die een SW-dienstverband genoten. Deze cijfers komen uit het jaarrapport van de Rijksoverheid. Het gaat hier om alle personen binnen Nederland die vallen binnen de Wet sociale werkvoorziening. De hoeveelheid aan personen die binnen Orionis een SW-dienstverband hebben, beslaat minder dan 1% van de totale Nederlandse bevolking met een SW-dienstverband.

1.2 Aanleiding

Vanuit de Walcherse gemeenten is besloten dat het werkleerbedrijf van Orionis rendabeler moet worden. De belangrijkste reden hiervoor, is het tekort binnen de Wmo². Om hoeveel of welk bedrag dit precies zal gaan is nog onbekend. Binnen Orionis is er door de business controller in samenwerking met het voormalig afdelingshoofd van het werkleerbedrijf en de strategisch adviseur een rapport geschreven: toekomstbestendig krimpen. Volgens dit rapport zal Orionis in het jaar 2025 op de benchmark staan. De benchmark komt in dat jaar uit op nul. Uit intern onderzoek bij Orionis is gebleken dat er binnen het cluster productie veel verlies wordt gemaakt. Het onderdeel verpakken van dit cluster, is het meest verliesgevend. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is voor de afdeling verpakken. Verpakken is een dienst die Orionis aanbiedt. Andere commerciële organisaties kunnen gebruikmaken van deze dienst. De term die in de volksmond hieraan wordt gegeven is: business to business (b2b). De producten die de ondernemer wil laten verpakken, kunnen bij Orionis gebracht worden. De producten worden verpakt door de medewerkers van Orionis.

Op de volgende pagina is een verdeling in bedragen gegeven met percentages, om het verlies inzichtelijk te maken voor alle SW-medewerkers binnen de cluster productie. Deze cijfers komen uit het jaar 2019. Er is bewust gekozen om de cijfers van 2019 te gebruiken. De cijfers van 2020 geven geen realistisch beeld vanwege de coronacrisis en de coronasubsidie. Het uurtarief van de SW-medewerkers 14,73 is uitgedrukt als 100%. Vervolgens wordt er een verdeling gemaakt voor het verlies binnen de cluster productie en enkel de afdeling verpakken. De netto toegevoegde waarde (NTW) binnen de cluster productie is €2,98. Dit komt in percentages uit op 20,23%. Re-integratie opbrengst

¹ De afkorting SW staat voor Sociale Werkvoorziening

² Wet maatschappelijke ondersteuning

is hier ook in opgenomen. De re-integratie opbrengst is €0,51, een percentage van 3,46%. De kale netto toegevoegde waarde per uur, is €2,47 (16,77%). De visuele uitwerking hiervan is te vinden in [Bijlage 1. Uurtarief Cluster Productie](#).

Voor de afdeling verpakken is de netto toegevoegde waarde iets hoger met 21,67%. Een bedrag van €2,80. Het uurtarief van verpakken ligt met €12,92 lager dan het uurtarief voor de gehele cluster. De visuele uitwerking hiervan is te vinden in [Bijlage 2. Uurtarief Verpakken](#). Dit is de aanleiding voor dit onderzoek. Het getolereerde verlies per SW-medewerker staat op €2,73, procentueel 21,13%. Het getolereerde verlies per SW-medewerker, is een percentage gelijk aan het landelijk gemiddelde resultaat per SW-medewerker. Dit tolerantieniveau is vastgesteld door Orionis en de Walcherse gemeenten, met name gemeente Vlissingen.

Cluster Productie (per uur)

Uurtarief:	€14,73	100%
Verlies:	€11,75	79,77%
Netto toegevoegde waarde:	€2,98	20,23%

Afdeling Verpakken (per uur)

Uurtarief:	€12,92	100%
Verlies:	€10,12	78,33%
Netto toegevoegde waarde:	€2,80	21,67%
Getolereerd verlies:	€2,73	21,13%

1.3 Doelstelling

Orionis wil in de toekomst geen verlies meer draaien op de afdeling verpakken. De korte termijn doelstelling is om op de benchmark te komen, waarbij verpakken in 2025 het break-even point bereikt. Bij het nastreven van dit doel, moeten er verschillende veranderingen binnen het gehele proces worden doorgevoerd. Dit onderzoek heeft als doel om het huidige situatie van het verpakkingsproces inzichtelijk te krijgen, inclusief de oorzaken van het bijbehorende verlies. Wat uiteindelijk zal leiden tot aanbevelingen, die een bijdrage kunnen leveren bij het terugdringen van het verlies op de verpakkingsafdeling.

1.4 Onderzoeksvragen

1.4.1 Hoofdvraag

Om het doel van dit onderzoek te behalen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ***‘In hoeverre kan Orionis het verpakkingsproces op een sociaal economisch verantwoorde manier efficiënter inrichten?’***

1.4.2 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt de verbinding gemaakt tussen een proces en verbetercyclus?
2. Hoe ziet de huidige omzet- en kostenstroom van de afdeling verpakken eruit?
3. Wat kan Orionis leren van andere sociale ontwikkelbedrijven om het verpakkingsproces te optimaliseren?
4. Welke verbeteringen en/of veranderingen zijn volgens de stakeholders van belang?
5. Wat mogen de verbeteringen en/of veranderingen kosten?

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit meerdere hoofdstukken. Hoofdstuk één is zojuist gepresenteerd. Hierin is de achtergrond van de organisatie weergegeven. Ook de aanleiding, doelstelling en de onderzoeksvragen zijn in dit hoofdstuk terug te vinden. Het daaropvolgende hoofdstuk, geeft het theoretisch kader weer. In het theoretisch kader worden begrippen en modellen toegelicht die relevant zijn voor het onderzoek. In hoofdstuk drie, komt de methode van onderzoek aan bod. Eerst wordt de onderzoeksstrategie gepresenteerd. Vervolgens worden de dataverzameling en data-analyse methoden gegeven. Het volgende is de populatie en operationalisatie. Dit wordt opgevolgd door de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek gegeven. De reflectie op het onderzoek wordt in hoofdstuk vijf naar voren gebracht. In hoofdstuk zes wordt de nadruk gelegd op de conclusie van het onderzoek. Hier wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk de aanbevelingen gepresenteerd.

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

Om dit onderzoek zo correct mogelijk uit te kunnen voeren, is literatuur geraadpleegd. In dit theoretisch kader worden kernbegrippen met betrekking tot het onderzoeksonderwerp toegelicht en modellen beschreven die relevant zijn. Daarnaast wordt er een conceptueel model gegeven. Dit hoofdstuk vormt de theoretische verantwoording van dit onderzoek.

2.1 Kernbegrippen

2.1.1 Processen

“Processen zijn reeksen gebeurtenissen geordend in de tijd en plaatshebben in of verbonden aan materiële systemen” (Achterberg, 2012). Dit is de definitie die Achterberg & Obers geven als het gaat over processen. Het begrip wordt algemeen en eenvoudig omschreven. Processen zijn altijd verbonden met de medewerkers binnen een organisatie. De processen gaan over het werk binnen organisaties. Zonder de medewerkers, enkel als ‘reeks van gebeurtenissen’, zijn processen iets ongrijpbaars. Het werk, de medewerkers en processen staan in verbinding en vormt samen één geheel.

Bakker & Meertens laten zien dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende processen in een organisatie. De processen bestaan uit (Bakker, 2014):

1. Primaire processen
2. Secundaire processen
3. Overige processen

Primaire processen zijn processen die waarde toevoegen binnen een organisatie. Deze processen worden ook wel benoemd als operationele processen of kernprocessen. Bakker & Meertens definiëren een organisatie als een aaneenschakeling van activiteiten die gericht zijn op een bepaald doel. Deze aaneenschakeling van activiteiten wordt benoemd tot een waardeketen. Waarbij het resultaat van iedere activiteit, input is voor de volgende activiteit.

Naast de primaire processen bestaan er ook nog secundaire processen, ofwel ondersteunende processen. Deze processen zijn ondersteunend aan één of meerdere primaire processen. De secundaire processen voegen geen directe waarde toe. Een secundair proces is in eerste instantie niet gericht op het eindproduct, maar op de behoeften van het primaire proces. Deze secundaire processen dragen bij aan de kwaliteit die de eindgebruiker bereikt, maar is hier niet verantwoordelijk voor.

Tot slot zijn er nog de overige processen. Deze processen bestaan uit drie soorten processen, die geen waarde toevoegen. Besturende processen, verbeterprocessen en financiële processen. De besturende processen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. De verbeterprocessen richten zich op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Als laatste de financiële processen. De financiële processen zijn ondersteunend voor de primaire processen. Financiële processen vallen onder de organisatorische infrastructuur en zijn noodzakelijk voor iedere organisatie.

2.1.2 Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

In de afgelopen tien jaar, hebben er een aantal veranderingen plaatsgevonden in de bedrijfstak waar Orionis deel van uitmaakt. Deze veranderingen zijn doorgevoerd vanuit de overheid. In eerste instantie bestond er een wet genaamd: Wet Sociale Werkvoorziening (hierna WSW). Deze wet is per 1 januari 2015 komen te vervallen. Medewerkers met een vast contract gedurende de afschaffing van de wet, werken nog steeds onder de voorwaarden van deze wet (Rijksoverheid, sd). Medewerkers met een dusdanig geestelijke, verstandelijke of lichamelijke beperking, konden aanspraak maken op deze wet. Dit was echter alleen mogelijk met een WSW indicatie. Er werd door een indicatiecommissie advies

uitgesproken, waarna de gemeente een beslissing kon maken. Met een positieve WSW indicatie, kwam de medewerker op een wachtlijst en vervolgens in dienstverband bij de gemeente. Anders dan in dienstverband bij de gemeente kan de WSW-er ook begeleid werken. In dat geval was de gemeente verantwoordelijk voor een financiële tegemoetkoming, voor het bedrijf dat de WSW-er in dienst nam (Dijkstra, z.d.).

Sinds 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. Deze wet heeft de plaats ingenomen van de WSW. De Participatiewet is er voor een ieder die kan werken op de arbeidsmarkt, maar het zonder ondersteuning niet redt. Deze wet heeft tot doel om meer mensen binnen de reguliere werkomgeving aan de slag te krijgen. Daartoe behoren ook de personen met een arbeidsachterstand. Personen met een arbeidsachterstand kunnen dus per 1 januari 2015 terecht bij de gemeente voor een uitkering op grond van de Participatiewet. Om ervoor te zorgen dat deze mensen ook daadwerkelijk aan de slag kunnen, is er een 'banenafpraak' gesloten. Uiterlijk in het jaar 2026 moeten er 125.000 banen zijn gecreëerd voor mensen met een arbeidsachterstand (bijzondere mensen, z.d.). De bedrijfstak van de sociale werkvoorziening en daarmee ook Orionis is commerciëler geworden.

Inmiddels zijn er binnen de overheid plannen om de Participatiewet op een andere manier in te richten. De Participatiewet zoals deze nu is, heeft niet geleid tot het gewenste resultaat. Op dit moment zijn er meerdere mensen uit de doelgroep die binnen de Participatiewet vallen, die een uitkering hebben (NOS, 2021). Er zijn maatregelen nodig, om ervoor te zorgen dat de baankansen voor mensen met een arbeidsachterstand verbeteren. Binnen het overleg in de Tweede Kamer is onder meer besproken om het recht op werk wettelijk te verankeren. Daarnaast ook om opties uit te werken om werkgevers een begeleidingsbonus te verschaffen. Welke vormen de nieuwe Participatiewet exact zal gaan aannemen, wordt duidelijk binnen de nieuwe formatie van het kabinet (Cedris, 2021).

Orionis zal in de toekomst onder een nieuwe Participatiewet te werk gaan. De sociale ontwikkelbedrijven zullen wel een commerciële vorm aanhouden. Een terugkeer naar de Wet Sociale Werkvoorziening, zal niet meer gebeuren.

2.2 Relevante modellen

De volgende modellen worden meegenomen in dit onderzoek. De PDCA cyclus, het visgraatdiagram, de stakeholderanalyse, de brown paper methode, process mapping, balanced scorecard en kritische prestatie indicatoren. Er is voor deze modellen gekozen, omdat deze ondersteunend zijn bij het bereiken van het onderzoeksdoel. De PDCA cyclus biedt hulp bij het opstellen van een plan, het uitvoeren, het controleren en verbeteren. Het visgraatdiagram bij het identificeren van problemen en achterhalen van oorzaken. De brown paper methode en process mapping worden samen ingezet, om het huidige verpakkingsproces visueel op een overzichtelijke wijze te presenteren. De balanced scorecard en kritische prestatie indicatoren worden ook gezamenlijk gebruikt. Deze tools bieden ondersteuning bij het meten en opstellen van doelen binnen de organisatie.

2.2.1 PDCA cyclus

De PDCA cyclus is een relevant model om de kwaliteit van een proces te borgen. De letters van de PDCA cyclus betekenen het volgende: Plan, Do, Check, Act. Dit zijn de vier stappen die gehanteerd worden. Allereerst wordt er een plan opgesteld, vervolgens wordt dit uitgevoerd, gecontroleerd en weer verbeterd. De PDCA cyclus is te zien op de volgende pagina, in Figuur 1: De PDCA cyclus. De formule achter de PDCA cyclus is ontwikkeld door Walter A. Shewhart.

Figuur 1: De PDCA cyclus (Van Beek, z.d.)



De PDCA cyclus kent continu verbetering (het leereffect). De cirkel is oneindig en enkel succesvol, wanneer deze daadwerkelijk continu wordt herhaald. De PDCA cyclus werd in eerste instantie opgezet voor de verbetering van productontwerpen. Inmiddels is de methode vooral bekend bij het verbeteren van bedrijfsprocessen en kwaliteitssystemen binnen organisaties. William Edwards Deming, heeft de PDCA cyclus verder uitgewerkt tot de methode die gebruikt wordt bij het verbeteren van processen. Vanaf dat moment is de PDCA cyclus ook bekend onder de naam: Demingcirkel (Petkovski, 2018).

Aanvullend aan de PDCA cyclus staat in Figuur 1: De PDCA cyclus ook de IMWR cyclus gegeven. De twee cyclussen lopen synchroon met elkaar. De PDCA cyclus is systeemgericht en de IMWR cyclus is ontworpen voor de ontwikkeling van de mens. De volgorde van deze cyclus is: Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren.

De PDCA cyclus is een methode die aansluiting vindt bij procesoptimalisatie. De PDCA cyclus biedt ondersteuning bij het maken en beoordelen van een gericht plan.

2.2.2 Visgraatdiagram

Het visgraatdiagram is een methode die breed wordt ingezet om oorzaken en gevolgen te analyseren. Deze methode is naast het visgraatdiagram, ook bekend onder de namen Ishikawa diagram en oorzaak-gevolgdiagram. Kenmerkend aan het visgraatdiagram, is de visgraat vorm. Het probleem staat in het midden aan de rechterkant omschreven. Aan de linker boven en onderzijde worden de veroorzakers weergegeven. De veroorzakers bestaan uit de termen: mensen, machines, methoden en materialen. In sommige gevallen wordt deze nog verder uitgebreid met bijvoorbeeld management en milieu of omgeving (Grit, 2015).

Het visgraatdiagram kan voor ieder soort probleem worden toegepast. Het wordt toegepast bij zowel voor de hand liggende problemen als bij problemen die lastiger te doorgronden zijn. De uitvoering van het visgraatdiagram kent een bepaalde structuur. Allereerst wordt het diagram gebruikt om een probleem te identificeren, zoals eerder benoemd. Daaropvolgend voor het uitwerken van de belangrijkste betrokken factoren, het identificeren van mogelijke oorzaken en vervolgens het uitgebreid analyseren van het diagram (Murray, 2017).

Bij het optimaliseren van een proces is de visgraatdiagram een sterke tool om te gebruiken bij het definiëren van de problemen en mogelijke oorzaken te achterhalen. Het is belangrijk om eerst inzicht te hebben over de problemen, voordat het proces geoptimaliseerd kan worden.

2.2.3 Stakeholderanalyse

Verandertrajecten hebben altijd te maken met belanghebbenden. Het succes van een verandertraject is mede afhankelijk van de belanghebbenden. De belanghebbenden, zijn de stakeholders in een verandertraject (House of Control, z.d.). Bij het realiseren van veranderingen en het behalen van doelen, is de medewerking van de stakeholders essentieel. In een stakeholderanalyse wordt per stakeholder beschreven, hoe de stakeholder in het project staat. Het uiteindelijke doel van de stakeholderanalyse is, dat alle stakeholders belang zien in het verandertraject. Het is per stakeholder afhankelijk, welke acties ondernomen moeten worden om de stakeholder in de juiste richting te doen bewegen (Chief Learning Officer, 2011). Het artikel is terug te vinden in: [Bijlage 3. Artikel: Manage people first to keep projects on track.](#)

2.2.4 Brown Paper methode

De brown paper methode is evenals het voorgaande model een onderdeel van de Lean methodiek. De brown paper methode wordt bij organisaties ingezet, om in groepsverband de huidige situatie van bedrijfsprocessen en aansturing daarvan gedetailleerd inzichtelijk te krijgen. Het voornaamste doel bij een brown paper sessie is het creëren van bewustwording voor verandering onder de betrokken medewerkers. Door het gebruik van de brown paper methode, komen knelpunten binnen bedrijfsprocessen naar voren. Een brown paper sessie, kan worden gebruikt om in eerste instantie de huidige situatie (as is) van het proces te visualiseren. Vervolgens kan er een vervolg sessie worden ingepland om de gewenste situatie (to be) te visualiseren (Berkman, 2009).

Kenmerkend voor een brown paper sessie, zijn de post-its en het bruine papier dat wordt gebruikt bij het visualiseren van een bedrijfsproces. Het eindresultaat van de brown paper sessie, kan iedere sessie anders zijn. Dit is afhankelijk van het gestelde doel voorafgaand aan de sessie. Op het bruine papier zelf wordt gedurende een sessie niet geschreven. Bij de brown paper sessie wordt op de post-its geschreven. De post-its worden op het bruine papier geplakt. Gedurende de brown paper sessie vordert, vormen de geplakte post-its samen een bedrijfsproces. De reden achter het gebruik van de post-its, is dat dit de mogelijkheid biedt om de geplakte post-its te veranderen indien noodzakelijk (Lean Six Sigma Groep, z.d.).

2.2.5 Process Mapping

Process mapping is een onderdeel van de Lean methodiek. Lean is een methodiek waarbij gefocust wordt op het creëren van waarde en het verbannen van verspillingen. Process mapping wordt ingezet bij het in kaart brengen van gecompliceerde processen evenals minder complexe processen. Met process mapping kan een proces tot op micro niveau, op een gedetailleerde wijze worden gepresenteerd.

De procesmap laat iedere stap binnen een proces afzonderlijk van elkaar zien. Iedere stap in de procesmap wordt gekenmerkt door één van de symbolen die tot process mapping behoren. De procesmap heeft een beginpunt en eindpunt. Daarbinnen kan het proces met de symbolen worden beschreven. Het is noodzakelijk om op voorhand te beslissen, hoe gedetailleerd de procesmap eruit moet komen te zien. Hiermee wordt er voorkomen dat het een onvoorzienbaar grote en onoverzichtelijke klus wordt. De symbolen zijn te zien in Figuur 2: Procesmap symbolen.

Figuur 2: Procesmap symbolen (Panneman, 2016)



In de procesmap worden niet alleen het label of de naam benoemd. Elke stap wordt voorzien van informatie. Welk personeel er nodig is, welke middelen, de tijd die ervoor nodig is, de apparatuur en andere middelen. Indien er een mogelijke fout in het proces zit, wordt dit aangemerkt met het symbool van vertraging samen met andere relevante informatie. Het verbeteren van een proces wordt veel gemakkelijker, door al de informatie die een procesmap met zich meebrengt. (Qualitymag, 2018). Het artikel is terug te vinden in: [Bijlage 4. Artikel: Process Mapping, Flowcharts and adding "Architecture"](#).

2.2.6 Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

De balanced scorecard (BSC) is een instrument dat wordt ingezet bij het bewaken en meten van de te realiseren bedrijfsstrategieën (Verbrugge, z.d.).

De strategieën worden op verschillende aspecten beoordeeld. Deze aspecten bestaan uit een groep samenhangende financiële en niet-financiële indicatoren. De doelen die door het bedrijf zijn gesteld kunnen zowel van kwantitatieve als kwalitatieve aard zijn. Deze doelen worden veelal gebaseerd op kritische succesfactoren. Kritische succesfactoren zijn factoren die bepalen of een organisatie succesvol is of niet. De kritische succesfactoren worden omgevormd tot kritische prestatie-indicatoren. Dit wordt op een later moment, nader toegelicht.

Bij de balanced scorecard staat de visie en de strategie van organisatie centraal (Grit, 2015). De perspectieven die in de balanced scorecard worden behandeld zijn:

1. Het financieel perspectief
2. Het klantperspectief
3. Het intern perspectief
4. Het innovatieperspectief

Deze perspectieven vormen samen een geheel van oorzaken en gevolgen. De balanced scorecard dient voor een juiste balans in de organisatie tussen de toekomst, het heden en het verleden. Het innovatieperspectief richt zich op de toekomst, het klantperspectief en het interne perspectief richten zich op het heden, waar het financieel perspectief zich op het verleden richt (Zijlstra, 2013).

Een kritische prestatie-indicator (KPI) is een hulpmiddel om een doelstelling op een heldere manier te formuleren. Kritische prestatie-indicatoren zorgen ervoor dat de kwaliteit en de vooruitgang van processen meetbaar is. In de kritische prestatie indicatoren zijn allerlei componenten verwerkt die cruciaal zijn voor het succes van de organisatie. Dat zijn de kritische succesfactoren van de organisatie. Bij het opstellen van kritische prestatie-indicatoren is het kiezen van het een juist aantal van belang. Te weinig kritische prestatie-indicatoren kunnen blinde vlekken creëren, waar te veel kritische prestatie-indicatoren afleiding kunnen veroorzaken (Harvey, 2018).

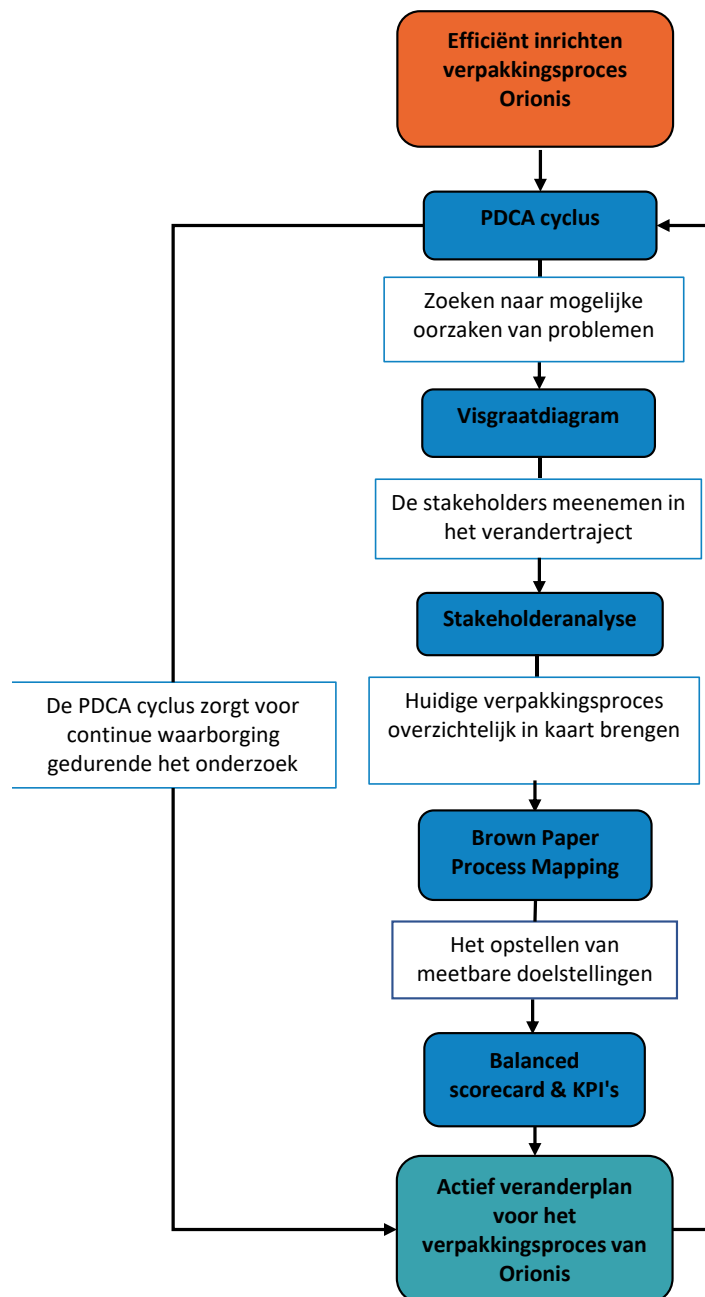
Een kritische prestatie-indicator wordt gedefinieerd op een manier die begrijpelijk, zinvol en meetbaar is. Een methode die hiervoor in aanmerking komt is het SMART-principe. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden. Kritische prestatie indicatoren moeten specifiek voor de organisatie zijn opgesteld. Naast dat ze specifiek moeten zijn, is het ook belangrijk dat ze meetbaar zijn. De doelen die worden gesteld, moeten aanvaardbaar en realistisch zijn en als laatst wordt er een tijdsindicatie aan verbonden. Dit maakt dat een SMART geformuleerde kritische prestatie-indicator, de juiste criteria bevat om indicaties te stellen, wanneer de termijn is verstreken (Nelissen, 2013).

De kritische prestatie-indicatoren bevatten ook een gedragsaspect. In het Engels is de term hiervoor: Key Behaviour Indicators (KBI). De inrichting van een KBI is hetzelfde als bij een KPI. Een KBI is gericht op het gedrag van de mensen binnen de organisatie. Welk gedrag wilt de organisatie zien van de medewerkers. Vooruitstrevende moderne organisaties kiezen er steeds vaker voor om de KBI voor de KPI te plaatsen (Behavioural Consulting Group, 2017).

2.3 Conceptueel model

Hieronder staat een conceptueel model gepresenteerd. Dit conceptueel model laat het onderlinge verband tussen de PDCA cyclus, het visgraatdiagram, de stakeholderanalyse, de brown paper methode, process mapping, de balanced scorecard en kritische prestatie-indicatoren zien. De PDCA cyclus zorgt ervoor dat het gehele proces continu gewaarborgd wordt. Het visgraatdiagram wordt ingezet om mogelijke oorzaken van problemen te zoeken. De brown paper methode wordt gekoppeld aan process mapping. Er zal een brown paper process mapping sessie in groepsvorm plaatsvinden. Hier zal het huidige verpakkingsproces in kaart worden gebracht. Het proces wordt voor iedereen overzichtelijk en visueel duidelijk. De balanced scorecard en kritische prestatie indicatoren, worden ingezet bij het opstellen van doelstellingen.

Figuur 3: Conceptueel model



Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek uitgewerkt. Eerst wordt de gebruikte onderzoeksstrategie- en methode toegelicht. De wijze van data verzameling en analyse wordt beschreven in dit hoofdstuk. Tot slot wordt de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek toegelicht.

3.1 Onderzoeksstrategie

In het voorgaande hoofdstuk is het theoretisch kader uitgewerkt met modellen en begrippen die op dit onderzoek van toepassing zijn. Er is diepgaander onderzoek nodig om een concreet antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen formuleren. De opzet die gehanteerd is gedurende dit onderzoek is methodische triangulatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode in combinatie met kwantitatief onderzoek. Dit staat ook wel bekend als mixed methods.

Een kwantitatief onderzoek kenmerkt zich door het proberen te achterhalen van feiten. De onderzoeker verzamelt cijfermatige gegevens. Hierbij worden de resultaten vaak uitgedrukt in cijfers. Een kwalitatief onderzoek is meer beschrijvend van aard. Kwalitatieve dataverzameling kenmerkt zich door de resultaten die worden uitgedrukt in woorden en juist niet in cijfers. De interpretaties en belevenissen van de onderzoeker staan centraal (Verhoeven, 2018).

3.2 Dataverzamelingsmethoden

3.2.1 Gestructureerde interviews

Er zijn verschillende methodieken ingezet voor het verzamelen van data. Allereerst hebben er gestructureerde interviews plaatsgevonden. Bij deze methode zijn er korte interviews gehouden met de SW-medewerkers van Orionis. Het gaat hier om de medewerkers die in de verpakkingshallen werkzaam zijn. De interviews zijn gehouden in de vorm van een kort gesprek per medewerker. Het ging hierbij om gesprekken met dezelfde inhoud onderwerpen. De korte interviews zijn ingestoken als zijnde spontane gesprekken. Er is bewust niet gekozen voor een enquête, omdat dit voor sommige medewerkers erg lastig is om in te vullen. Hierdoor levert een enquête niet het gewenste resultaat op. Door de interviewvragen gericht te stellen per medewerker op spontane wijze, is hier waardevolle informatie uit voortgevloeid. Er is met name ingegaan op de werkbeleving van de medewerkers. De beleving van de medewerkers is belangrijk, om het onderzoek sociaal economisch af te bakenen. De vooraf opgestelde vragen zijn terug te vinden onder: **Bijlage 5. Operationalisatie**. De SW-medewerkers zijn op willekeurige wijze geselecteerd. De SW-medewerkers zitten zowel mentaal als fysiek op verschillende niveaus. Er zijn zowel extraverte als ingetogen medewerkers gesproken. Daarbij zijn er zowel fysiek sterke als fysiek zwakke medewerkers gesproken. De diversiteit tussen de gesproken medewerkers is aanzienlijk.

3.2.2 Participerende observatie

In dezelfde periode waarin de gestructureerde interviews plaatsvonden, heeft er een participerende observatie afgespeeld. Deze methode is ingezet om tijdens het verkrijgen van een nauwkeurig beeld van de SW-medewerkers, een band op te kunnen bouwen met de SW-medewerkers van de verpakkingsafdeling. De participerende observatie is gebruikt voor het inwinnen van informatie over de medewerkers die werkzaam zijn binnen de verpakkingsafdeling.

3.2.3 Deskresearch

De volgende methode die gebruikt is, is deskresearch. Deskresearch is een methodiek om eerder verzamelde en aanwezige data te vergaren. Op basis van reeds opgestelde documentatie betreffende de omzet en kostenstroom van de verpakkingsafdeling, kunnen conclusies worden getrokken over de huidige situatie.

3.2.4 Semigestructureerde interviews

Naast de gestructureerde interviews, participerende observatie en deskresearch, zijn er negen semigestructureerde interviews afgenomen. Semigestructureerde interviews zijn interviews met vooraf geformuleerde interviewvragen, waar gedurende het interview van afgeweken mag worden. Deze interviews zijn gehouden met medewerkers die betrokken zijn bij het verpakkingsproces van Orionis. De functies van de geïnterviewde medewerkers zijn: werkbegeleider, teamleider, accountmanager, back office medewerker, manager werkleerbedrijf en de business controller. De interviewprotocollen zijn per functie opgesteld en zijn terug te vinden onder de operationalisatie in de bijlagen.

Om te achterhalen hoe de verpakkingsafdeling er bij andere sociale ontwikkelbedrijven uitziet, zijn er nog drie externe interviews gehouden. Deze interviews kennen dezelfde benadering als voorgaande. De protocollen hiervoor staan evenals de rest onder de operationalisatie.

3.2.5 Multi Moment Opname

De Multi Moment Opname (MMO) is een tijdstudie. De MMO is gebruikt om de productiviteit van de medewerkers inzichtelijk te krijgen. De SW-medewerkers van verpakkingshal 2 hebben een rol gekregen binnen deze tijdstudie.

3.2.7 Brown paper process mapping

Er is een brown paper process mapping sessie georganiseerd. De sessie is ingezet, om de huidige situatie van het verpakkingsproces in kaart te brengen. De werknemers met de volgende functies hebben de sessie bijgewoond: teamleider, werkbegeleider (hal 2 & 4), werkbegeleider magazijn, de back office medewerker en de planner. Daarnaast is de manager van het werkleerbedrijf bij de start van de sessie aanwezig geweest en heeft de business controller de sessie bijgewoond.

3.3 Analysemethode

De gehouden interviews met de SW-medewerkers zijn geanalyseerd aan de hand van samenvattingen. In de eerste twee weken zijn er gesprekken gevoerd, met in totaal 60 SW-medewerkers. Aan het einde van het meewerken binnen een verpakkingshal, is er een samenvatting gemaakt over de gehouden interviews. Er is bewust gekozen om de samenvattingen per verpakkingshal te presenteren. In verpakkingshal 1 werken de medewerkers, die fysiek en mentaal over het laagste niveau beschikken. In verpakkingshal 4 werken de medewerkers, die binnen de verpakkingsafdeling fysiek en mentaal over het hoogste niveau beschikken. Binnen verpakkingshal 1, 2 & 3 mag er met open voedselwaar gewerkt worden en binnen verpakkingshal 4 niet.

Het visgraatdiagram is ingezet bij het analyseren van de bevindingen uit de participerende observaties. Er is specifiek gekozen om de vergaarde informatie met het visgraatdiagram verder uit te werken. Met deze bedrijfskundige tool, is de uitwerking van een probleem nauwkeuriger als met enkel een samenvatting.

De semigestructureerde interviews zijn evenals de ongestructureerde getranscribeerd op een samenvattende wijze. Transcripten kunnen op meerdere manieren worden uitgewerkt. Zowel samenvattend, letterlijk als woordelijk. Voor dit onderzoek is gekozen om de interviews samenvattend te transcriberen. Naast de samenvattingen is er een stakeholderanalyse opgesteld van de respondenten die hebben deelgenomen aan de interne semigestructureerde interviews.

Uit het deskresearch is kwantitatieve data naar voren gekomen. Dit gaat hoofdzakelijk over de cijfermatige gegevens met betrekking tot het verpakkingsproces. Deze gegevens zijn geanalyseerd aan de hand van kwantitatieve analysemethoden. De Multi Moment Opname geeft kwantitatieve data over de productiviteit van de medewerkers. De data van de MMO is uitgewerkt en geanalyseerd in Microsoft Excel.

De procesmap laat visueel het verpakkingsproces zien op bruin papier. De procesmap is gebruikt om de huidige situatie van het verpakkingsproces te analyseren. Naast het bruin papier, is het proces systematisch gevisualiseerd met behulp van Lucidchart.

3.4 Populatie

De onderzoekspopulatie binnen dit onderzoek. De onderzoekspopulatie beslaat alle medewerkers die zijn geïnterviewd en/of hebben deelgenomen aan de brown paper process mapping sessie binnen Orionis. De werkbegeleiders van de verpakkingshallen zijn allemaal geïnterviewd. Daarnaast de teamleider, accountmanager, back office medewerker, manager werkleerbedrijf en de business controller. Bij de brown paper process mapping sessie zijn de werkbegeleider van het magazijn en de planner extra aangeschoven. De accountmanager was hierbij niet aanwezig.

Er werken in totaal 173 SW-medewerkers op de afdeling verpakken. De gehele populatie is niet gesproken. In de eerste twee weken van het onderzoek, zijn er 60 SW-medewerkers gesproken. Dit is in percentages uitgedrukt, 34,68% van de gehele populatie. De populatie voor de uitgevoerde MMO bevat alle medewerkers die werkzaam zijn in verpakkingshal 2.

In het zuiden van Nederland zijn er in totaal 26 sociale ontwikkelbedrijven met een verpakkingsafdeling. Dit is de totale populatie van Zuid-Nederland. De onderzoekspopulatie omvat twee sociale ontwikkelbedrijven.

3.5 Operationalisatie

De operationalisering is het koppelen van de abstracte modellen en theorieën aan indicatoren. Binnen dit onderzoek zijn de kernbegrippen en relevante modellen die in het theoretisch kader beschreven staan, gekoppeld aan interviewprotocollen. De operationaliseringschema's zijn terug te vinden in: [Bijlage 5. Operationalisatie](#).

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid zijn belangrijk binnen ieder onderzoek. Het waarborgen van de validiteit en betrouwbaarheid binnen dit onderzoek, begint bij het theoretisch kader. In het theoretisch kader worden modellen beschreven die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze modellen hebben in eerdere onderzoeken succes gekend. In het theoretisch kader wordt het onderzoek afgebakend. Een kwalitatief onderzoek is minder betrouwbaar dan een kwantitatief onderzoek. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is ervoor gekozen om mixed methods toe te passen.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten met de uitleg hiervan beschreven. Naar aanleiding van verschillende interviews, een participerende observatie en deskresearch zijn de resultaten tot stand gekomen.

4.1 Resultaten gestructureerde interviews

De eerste twee stageweken vanaf 8 juni 2021 tot en met 18 juni 2021, stonden in het teken van meewerken op de verpakkingafdeling van Orionis. In deze twee weken hebben er 60 gestructureerde interviews plaatsgevonden met de SW-medewerkers uit de verpakkingshallen 1, 2, 3 & 4. De uitwerking hiervan is te vinden onder: [Bijlage 6. Uitwerking interviews SW-medewerkers](#). De volgende vragen zijn gebruikt als basis voor de gestructureerde interviews met de SW-medewerkers:

1. Heeft u plezier in uw werk?
2. Hoe ervaart u de werkdruk?
3. Wat vindt u het leukste om te verpakken?
4. Welke werkzaamheden zou u nog weleens willen doen?
5. Waarom lukt dit nog niet?
6. Wat heeft u daarvoor nodig?

De vragen vormen een basisopzet. Het is per medewerker afhankelijk, hoe de vragen zijn gesteld en hoe het gesprek verliep. De gesprekken zijn op deze wijze gevoerd, om een beeld te krijgen over de werkbeleving van de SW-medewerkers. De bevindingen uit de gesprekken met de SW-medewerkers worden hieronder op chronologische wijze gepresenteerd.

4.1.1 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 1

Op 8 juni 2021 en 9 juni 2021 is meegewerkt in verpakkingshal 1. Dit is één van de verpakkingshallen, die mogen werken met open voedingsmiddelen. In verpakkingshal 1, worden voornamelijk babbelaars en hopjes verpakt. Op deze twee werkdagen zijn er gesprekken gevoerd met zestien medewerkers. In deze verpakkingshal werken De bevindingen worden overzichtelijk onder elkaar opgesomd. De bevindingen van de andere verpakkingshallen, worden op dezelfde manier vertoond.

- Vijftien medewerkers hebben plezier in het werk, één medewerker vindt het werk niet afwisselend genoeg en heeft daardoor niet echt plezier in het werk.
- Vijftien van de zestien medewerkers, ervaart geen werkdruk en vindt het precies goed zoals het is. Wederom geeft dezelfde medewerker een ander antwoord. Deze medewerker vindt het werk te makkelijk.
- Veertien medewerkers denken nooit na over andere werkzaamheden. Eén medewerker, zou graag meer afwisseling willen in producten. Een andere medewerker zou graag doorstromen naar een andere hal/afdeling.

4.1.2 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 4

Op 10 juni 2021, 11 juni 2021 en 14 juni 2021 is er meegewerkt in verpakkingshal 4. Dit is de enige verpakkingshal, waar geen open voedsel verwerkt mag worden. Totaal zijn er binnen deze verpakkingshal zeventien medewerkers gesproken.

- Vijftien medewerkers hebben plezier in het werk, twee medewerkers geven aan ook mindere dagen te ervaren.
- Alle zeventien medewerkers ervaren geen werkdruk. Tien van de medewerkers, geven daarbij aan dat het erom gaat dat een product netjes wordt afgeleverd.

- Dertien van de zeventien medewerkers vinden boodschappenpakketten en spelletjes het leukst om te verpakken.
- Zestien medewerkers willen blijven werken binnen de huidige functie, één medewerker wil doorstromen naar de functie voorvrouw.

4.1.3 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 2

Op 15 juni 2021 en 16 juni 2021 is er meegewerkt in verpakkingshal 2. Met veertien medewerkers is gesproken gedurende deze dagen. In verpakkingshal 2, wordt voornamelijk gewerkt voor de opdrachtgever Pieter Pot. Er is besloten aan de hand van de resultaten van voorgaande gesprekken, twee basis vragen toe te voegen. De toegevoegde vragen zijn:

- o Wanneer komt u vermoeid thuis na een dag werken?
- o Wanneer bent u trots op uzelf tijdens het werk?

Deze twee vragen zijn toegepast naast de andere basis vragen, om meer informatie van de medewerkers te vergaren. De bevindingen uit de ongestructureerde interviews worden hieronder weergegeven.

- Alle veertien medewerkers, werken met plezier op de verpakkingsafdeling. Zes van de medewerkers, geven in eigen woorden aan dat het werk structuur brengt.
- Wederom geven alle veertien medewerkers aan geen werkdruk te ervaren. In verpakkingshal 2, zijn er twee groepen die rouleren. Een snelle groep en een trage groep, zoals de medewerkers zeggen.
- De veertien medewerkers vinden het verpakken van pasta pennen een fijne klus. De medewerkers zijn minder te spreken over de vloeibare substanties zoals mayonaise en ketchup.
- De medewerkers zijn blij met de werkzaamheden in de verpakkingshal en blijven hier graag werkzaam.
- Negen van de veertien medewerkers, komt vermoeid thuis als er geen werk aanwezig is. De moeilijkheidsgraad per product is persoonsafhankelijk. De moeilijkheidsgraad weegt ook mee in de vermoeidheid.
- De medewerkers zijn trots op zichzelf als een order klaar is. Eén medewerker is extra trots als er een nieuw product verpakt moet worden en dit goed gaat.

4.1.4 Bevindingen gestructureerde interviews verpakkingshal 3

Op 17 juni 2021 en 18 juni 2021 is er meegewerkt in verpakkingshal 3. In deze verpakkingshal wordt vaak met dezelfde producten gewerkt als bij verpakkingshal 2. Dit is voor de opdrachtgever Pieter Pot. Er zijn gesprekken gevoerd met dertien medewerkers. Daaruit kwam het volgende naar voren:

- “Plezier in het werk dat zeker, maar er moet wel werk zijn.” Dit zeggen acht van de dertien medewerkers. Dat de dag ervoor geen werk aanwezig was, is merkbaar.
- De dertien medewerkers praten passievol over het werk en hebben hier plezier in, als er wel werk is.
- De dertien medewerkers ervaren geen werkdruk. Eén medewerker komt terug op de dag zonder werk. Dit zorgt ervoor dat de medewerker meer last heeft van psychische klachten. Werk geeft houvast en brengt structuur.
- De medewerkers hebben geen favoriete producten om te verpakken. De medewerkers werken graag met de producten Pieter Pot.
- Eén medewerkers vraagt wanneer de nieuwe tafel komt om te wegen. Deze medewerker kan nu niet wegen. Dit is iets waar de medewerker naar uitkijkt.

- Zeven van de dertien medewerkers is niet vermoeid, maar voldaan als de werkdag erop zit. De medewerkers komen ook vermoeid thuis als er geen werk is.
- De medewerkers zijn trots als er goed gewerkt is.

4.2 Resultaten participerende observatie

Naast de gesprekken die hebben plaatsgevonden met de SW-medewerkers in de eerste twee weken, heeft er ook een participerende observatie plaatsgevonden. Het doel van de participerende observatie is: de eerste koppeling te kunnen leggen tussen het verlies, het gedrag van de SW-medewerkers en het verloop van het proces. De eerste twee weken hebben in het teken gestaan van meewerken en observeren. De bevindingen van de participerende observatie zijn direct hier uitgewerkt voor de gehele verpakkingafdeling samen. Een aantal positieve bevindingen zijn uitgewerkt in de vorm van een samenvatting. De verbeterpunten zijn verwerkt in visgraatdiagrammen.

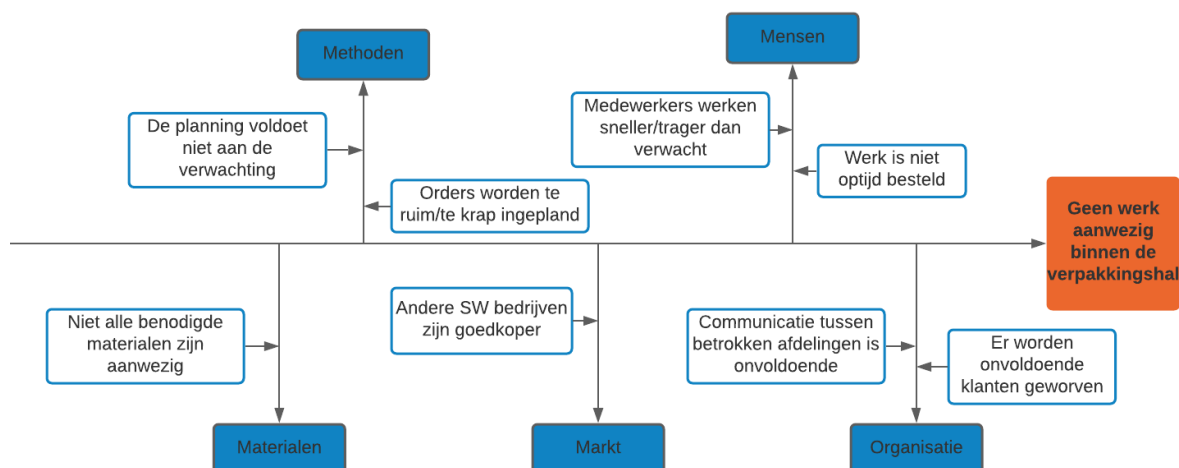
4.2.1 Bevindingen participerende observatie samengevat

Medewerkers op de verpakkingafdeling bieden elkaar ondersteuning. De medewerkers zien ondanks de arbeidsbeperking elkaars kwaliteiten en de zwakkere punten. Dit is te herleiden aan de hulp die medewerkers elkaar bieden binnen het productieproces. Medewerkers weten van elkaar welke klachten een ander heeft. Dit maakt dat een medewerker die fysiek meer kan, producten aanreikt aan de medewerkers die dit niet kunnen. Zodra een medewerker zich onbewust niet houdt aan de vooraf besproken werkwijze, wordt deze daar door andere medewerkers op geattendeerd.

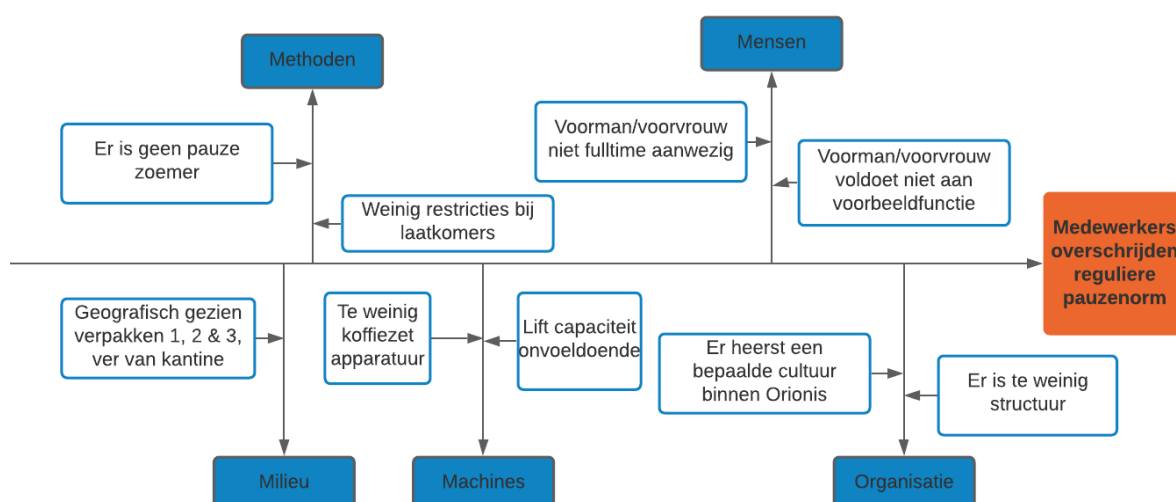
4.2.2 Bevindingen participerende observatie verwerkt in visgraatdiagram

Bij de participerende observatie zijn de volgende punten geconstateerd. Het komt voor dat er geen werk aanwezig is binnen de verpakkingshallen. Binnen de twee weken dat er is geobserveerd, hebben twee verpakkingshallen een dag stilgestaan. De medewerkers moeten op dat moment wachten. Uiteraard wordt iedereen wel doorbetaald. Een andere constatering is dat de medewerkers de reguliere pauzenorm overschrijden. Dit geldt voornamelijk voor verpakkingshallen 1, 2 & 3. Beide constatering zijn verwerkt in een visgraatdiagram, om mogelijke oorzaken te achterhalen. De mogelijke oorzaken komen niet allen voort uit de participerende observatie. De constatering hiervan komen wel rechtstreeks vanuit de participerende observatie. Het eerste visgraatdiagram staat hieronder weergegeven, zie Figuur 4: Visgraatdiagram (Geen werk aanwezig binnen de verpakkingshal). Het andere visgraatdiagram, is te vinden op de volgende pagina, zie Figuur 5: Visgraatdiagram (Medewerkers overschrijden reguliere pauzenorm).

Figuur 4: Visgraatdiagram (Geen werk aanwezig binnen de verpakkingshal)



Figuur 5: Visgraatdiagram (Medewerkers overschrijden reguliere pauzenorm)



4.3 Resultaten deskresearch

Om de omzet en kostenstroom inzichtelijk te krijgen is er gebruik gemaakt van bestaande financiële gegevens van Orionis. Naast de financiële gegevens is er uitgezocht wat de effectieve werkruimte is, waarover de verpakkingsafdeling beschikt.

4.3.1 Financiële gegevens Orionis Walcheren

De volgende financiële gegevens van verpakken zijn bekend:

Tabel 1: Resultaat Verpakken

	2019		2020		2021			
	NTW	Resultaat	NTW	Resultaat	NTW Jan - Jun	Uurtarief	Breakeven	Resultaat
Verpakken	-€ 266.527	€ 1.497.286	-€ 228.786	€ 1.657.230	-€ 89.685	-€ 3,95	€ 12,92	€ 1.519.842

Opmerking: Gegevens afkomstig van Orionis Walcheren

Gezien het jaar 2021 nog niet om is, is er gekeken naar de gegevens die bekend zijn. Verpakken zorgt op dit moment voor een negatief resultaat van €1.519.842. Dit resultaat is berekend over de maanden januari tot en met juni. Het resultaat van 2021 ligt op dit moment in lijn met het resultaat dat is behaald over de jaren 2019 en 2020. Echter is 2021, op het moment van de berekening, halverwege. Het uurtarief is op dat moment -€3,95 per FTE. Het uurtarief per FTE komt uit op -€3,95. De berekening hierachter is: de netto toegevoegde waarde gedeeld, door het aantal FTE inclusief het ziekteverzuim, gedeeld door het totaal aantal werkbare uren per FTE, gedeeld door het aantal maanden. De formule ziet er dan als volgt uit: $-\text{€}3,95 = \frac{-\text{€}89.685}{97,3} / (\frac{1400}{6})$. Om quitte te draaien, moet het uurtarief per FTE uitkomen op €12,92.

Op de volgende pagina is Tabel 2: Omzet- en kostenstroom 2020 te zien. In dit tabel is de omzet- en kostenstroom over het jaar 2020 gegeven en uitgesplitst. Het bruto resultaat dat per FTE in dat jaar is gerealiseerd is €9.746 negatief. Het netto resultaat per FTE komt op een negatief resultaat van €13.197.

Tabel 2: Omzet- en kostenstroom 2020

2020

Werksoort	netto omzet 2019	netto omzet 2018	mutatie			# fte WSW	# fte WLP	# FTE beschut werk	Totaal FTE	% WLP	% wsw 60 jaar en ouder
Verpakken	-€ 266.527	-274.196	45.411		Productie	108	13	5	126	0	0

% kritische wsw functies	FTE leiding incl. Wsw voorman)	# fte pers. / FTE leiding	# WLT 2018	duur WLT in maanden	# uit-stroom WLT 2018 (traj 16-18)	% uitstroom	Bruto Omzet	Inkoop-lasten	kosten leiding en bb	loonkosten wsw	p-budget wsw
0	7	18	60	6	-	-	-€ 228.786	27.941	455.148	3.224.638	-2.751.391

Huisvestings-lasten	Machine-kosten	Kosten vervoer-middelen	Magazijn-kosten	Overige kosten	Interne dienstverlening	Deta-omzet minus saldo loonkosten en jobcoach	Productie- resultaat	Productie- resultaat per fte	RI- vergoeding WLT trajecten	RI vergoeding uitstroom	Bruto- resultaat
353.983	38.394	-	175.027	129.723	-		1.396.736	11.122	-172.835	-	1.223.902

Bruto- resultaat per fte	MT en afdelings- hoofden	Staf	HRM	Adm-inistratie	Facilitair	ICT	KCC	abo en advies	Kosten bedrijfs-voering	Herverdelin g horeca	Netto- resultaat	Netto resultaat per fte
9.746	43.640	41.139	120.711	57.750	24.407	97.554	11.526	5.279	402.005	31.323	1.657.230	13.197

Opmerking: Gegevens afkomstig van Orionis Walcheren

4.3.2 De effectieve werkruimte op de verpakingsafdeling

Er is aan de hand van plattegronden bekeken wat de effectieve werkruimte is binnen de verpakingsafdeling. Dit is uitgezocht, om te kunnen vergelijken met de externe sociale ontwikkelbedrijven. De effectieve werkruimte per verpakingshal is:

- Verpakingshal 1: 238,7 m²
- Verpakingshal 2: 238,9 m²
- Verpakingshal 3: 241,0 m²
- Verpakingshal 4: 602,6 m²

In totaal beschikt de verpakingsafdeling over 1080,2 m² aan effectieve werkruimte.

4.3.3 Invulling FTE op de verpakingsafdeling inclusief ziekteverzuim

De 173 SW-medewerkers van de verpakingsafdeling vullen samen in totaal 126 FTE, in het jaar 2020. Dit houdt in dat een SW-medewerker gemiddeld genomen 0,7 FTE vult. Naar tijd omgerekend is dit 25 uur per week. Het landelijk gemiddelde ziekteverzuim voor de doelgroep waarin de SW-medewerkers vallen, is in 2020 vastgesteld op 15%. Dit is visueel weergegeven in: [Bijlage 7. Grafische weergave van het landelijk gemiddelde ziekteverzuim](#). Het ziekteverzuim van de verpakingsafdeling van Orionis ligt tussen de 10% en 30%, dit is terug te zien in: [Bijlage 8. Ziekteverzuim verpakingsafdeling Orionis](#). Het gemiddelde ziekteverzuim van de ambtenaren, werkzaam binnen het werkleerbedrijf is onder dezelfde bijlage te zien. Dit ligt tussen de 6% en 10%. De leiding vult gezamenlijk 7 FTE. De leiding bestaat uit in totaal 4 werkbegeleiders. De werkbegeleiders zijn fulltime in dienst, wat neerkomt op 4 FTE. Iedere verpakingshal beschikt daarnaast over een voorman/voorzitter, deze vullen gezamenlijk de overige 3 FTE. De functie voorman/voorzitter wordt niet fulltime gevuld. Een werkbegeleider/voorman begeleidt 18 FTE aan SW-medewerkers. Dit zijn ongeveer 25 SW-medewerkers.

4.4 Resultaten semigestructureerde interviews intern

Er zijn in totaal negen semigestructureerde interviews gehouden. Het eerste interview heeft op 24 juni 2021 plaatsgevonden en het laatste interview op 8 juli 2021. De volledige samenvattingen van de interviews zijn te vinden onder: [Bijlage 9. Uitwerking semigestructureerde interviews](#). De bevindingen uit de interviews, worden in de vorm van een samenvatting gepresenteerd. De interviews zijn gekoppeld aan de onderwerpen, zoals deze in: [Bijlage 5. Operationalisatie](#) zijn verwerkt. De operationalisatie is onderverdeeld in verschillende secties, bestaande uit de volgende onderwerpen:

1. Algemene informatie
2. Processen
3. Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening
4. PDCA cyclus
5. Visgraatdiagram
6. Process Mapping
7. Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Binnen de verpakingsafdeling van Orionis zijn vier werkbegeleiders werkzaam. Deze werkbegeleiders hebben allemaal deelgenomen aan de semigestructureerde interviews. De teamleider, de accountmanager, de back office medewerker, de business controller en de manager van het werkleerbedrijf zijn de andere respondenten. De respondenten hebben antwoord gegeven op de vragen vanuit eigen perspectief. De antwoorden van de respondenten bevatten zowel overeenkomsten als verschillen. Dit zal beide terugkomen in deze samenvatting.

De verpakingsafdeling van Orionis beschikt over vier verpakkingshallen. Drie van deze verpakkingshallen zijn HACCP/BRC gecertificeerde verpakkingshallen. Er mag in deze verpakkingshallen gewerkt worden met open voedsel. Deze verpakkingshallen onderscheiden zich van andere afdelingen, vanwege deze certificering. Verpakkingshal 4 onderscheidt zichzelf vanwege de beschikking over krimptunnels. Daarentegen is de bezetting van de krimptunnels laag. Dit zou de werkbegeleider van verpakkingshal 4 graag anders zien.

In 2015 is er een nieuwe Participatiewet aangenomen. De business controller heeft het gevoel, dat Orionis zichzelf dit heeft laten overkomen. Orionis heeft niet geacteerd naar de veranderingen die zijn doorgevoerd. De instroom van nieuwe SW-medewerkers is gestopt en daarvoor is beschut werk voor in de plaats gekomen laat de teamleider weten. De eisen om in aanmerking te komen voor beschut werk liggen vele malen hoger. Volgens de business controller komt een SW-medewerker qua inzet op 0-100%, de nieuwe beschut werker tussen de 0-33% maximaal. De manager voegt daaraan toe, zowel de kwaliteit als de kwantiteit van verpakken zal achteruitgaan.

In alle interviews is het verlies dat de verpakingsafdeling maakt, ook ter sprake gekomen. Alle respondenten vinden het verlies niet goed en vervelend. Waar komt dit verlies vandaan? Wat zijn de oorzaken hiervan? Boven alles, wat is er mogelijk om te verbeteren?

Er worden verschillende oorzaken gegeven voor het verlies dat binnen de verpakingsafdeling wordt gemaakt. Zowel de business controller, accountmanager en back office medewerker geven aan dat het verlies voortkomt uit het werken onder de kostprijs. Er wordt te lang gedaan over de orders, of er is sprake van leegloop volgens de business controller. De manager van het werkleerbedrijf is erg concreet. De verpakingsafdeling kan op jaarbasis een miljoen besparen. De business controller deelt dit standpunt. De teamleider denkt daarentegen dat het misschien mogelijk is om zes ton minder verlies te maken. Hier zit een wezenlijk verschil tussen van vier ton op jaarbasis. De back office medewerker geeft in het interview aan dat de gezichten wat betreft de kostprijs niet dezelfde kant op staan. De teamleider heeft de mogelijkheid de kostprijs aan te passen. Wanneer deze wijzigingen

worden doorgevoerd, gaat Orionis onder de kostprijs werken. Daarnaast heeft Orionis te maken met een aantal vaste prijsafspraken vanuit het verleden. Door deze prijsafspraken, kan Orionis hier geen winst behalen. De accountmanager vindt dat Orionis in gesprek moet gaan met deze opdrachtgevers.

Het inplannen van de orders voor de verpakkingafdeling wordt gedaan binnen het bedrijfsbureau. Om precies te zijn is de planner hiervoor verantwoordelijk. In samenspraak met de werkbegeleiders en de teamleider worden de orders ingepland. De business controller geeft aan dat de vooraf ingecalculeerde tijd moet worden aangehouden. De werkbegeleiders moeten de aangegeven tijd niet aanpassen. De manager en de back office medewerker zijn het hiermee eens. Volgens deze respondenten, maakt dat de leegloop inzichtelijk. Het bedrijfsbureau maakt op dit moment nog geen gebruik van een planning tool. De manager geeft aan, dat door de aanpassingen de orderportefeuille vol zit.

Een ander punt dat in meerdere interviews naar voren komt, is het stilzitten binnen de verpakkingshallen. De meerderheid van de werkbegeleiders legt de oorzaak van het stilzitten bij het magazijn en het bedrijfsbureau. Het gaat hier om wachttijd tussen een afgeronde order en het kunnen starten aan een nieuwe order. Het duurt erg lang voor de via I-Make bestelde producten worden geleverd. Echter denken de manager en de accountmanager hier heel anders over. De manager vindt, dat de verantwoordelijke teamleider en werkbegeleiders dit zelf laten gebeuren. Er moet sneller geanticipeerd worden. De accountmanager is ook van mening dat de oorzaak hiervan gedeeltelijk, bij de werkbegeleider ligt. De visie van de respondenten loopt hier erg uiteen.

Volgens de werkbegeleiders zit de verbetering voornamelijk in het materiaal dat wordt gebruikt. Met het investeren in beter materiaal, kan de productie worden opgeschaald. De communicatie tussen alle betrokken afdelingen, wordt ook als verbeterpunt aangemerkt. De manager en back office medewerker, brengen de communicatie ook naar voren als verbeterpunt. Het gaat specifiek over de communicatie tussen de werkbegeleiders van de verpakkingafdeling, het magazijn en het bedrijfsbureau. Er heerst vaak frustratie, vanwege gestelde verwachtingen waar niet aan kan worden voldaan. Volgens de back office medewerker is er tussen de communicatie met de opdrachtgever, werkbegeleiders en het bedrijfsbureau ook verbetering nodig. Zodra er ongemerkt een extra handeling wordt uitgevoerd zonder het bedrijfsbureau hiervan weet, loopt Orionis geld mis.

Daarnaast geeft een aantal werkbegeleiders aan dat er winst te behalen valt, in het beter toezien op de werktijden. De accountmanager, de manager, de business controller en de teamleider merken dit ook aan als verbeterpunt. Er dient beter gestuurd te worden op de randen van de werkdag.

De samenwerking tussen de werkbegeleiders is iets dat in de interviews van alle werkbegeleiders inclusief dat van de teamleider, wordt aangemerkt als zeer positief. Hierbij gaat het over de onderlinge samenwerking, tussen de werkbegeleiders als team. De teamleider merkt in het interview wel op een probleem te hebben met de continuïteit en kwaliteit van de leiding. Zowel werkbegeleiding, als voorman/voorzvrouw. Dit geldt overigens niet voor allemaal. Volgens de teamleider zou de functie voorman/voorzvrouw fulltime gevuld moeten zijn, de business controller is het hiermee eens. De business controller heeft daarbij laten weten, dat de stabiliteit van de voorman/voorzvrouw toeneemt als de functie wordt ingevuld door een ambtenaar.

Alle werkbegeleiders zijn het over een ding eens. De medewerker staat centraal. Veranderingen mogen niet ten koste gaan van de medewerkers. Een aantal werkbegeleiders geeft ook aan dat de SW-medewerkers gebaad zijn bij structuur, tijdens de productie. Een aantal van de respondenten geeft aan dat de medewerkers betrokken moeten worden bij verandertrajecten. Respondenten refereren daarbij naar de "slimme tafel". De SW-medewerkers zijn hier erg enthousiast over. Het geeft de SW-medewerkers het gevoel, mee te doen met de maatschappij. De business controller vindt dat automatisering en techniek de SW-medewerkers ondersteuning biedt om meer uit zichzelf te halen.

Orionis moet de markt hierin volgen. De teamleider is de enige respondent, die aangeeft dat er voor de “slimme tafel” onvoldoende passende orders zullen zijn.

De manager van het werkleerbedrijf brengt in het interview naar voren, dat er geen restrictie ligt in wat veranderingen maximaal mogen kosten. Voor de manager is het belangrijker dat de doorgevoerde veranderingen rendement opleveren voor de verpakkingafdeling.

Het laatste punt dat wordt besproken is de A58. In drie interviews is benoemd dat Orionis aan het eind van de A58 ligt. Deze opmerking is geplaatst door een werkbegeleider, een teamleider en de accountmanager. De opmerking is niet steeds in ieder interview binnen dezelfde context geplaatst. De opmerking is geplaatst voor zowel het te laat arriveren van orders of dat klanten Orionis niet vinden. Klanten komen eerst andere sociale ontwikkelbedrijven tegen. De manager en de business controller zien dit als een excuus. De business controller voegt daaraan toe, Orionis moet denken vanuit kansen. De manager geeft in het interview aan dat de acquisitie reactief wordt gedaan. De accountmanager laat weten enkel klanten te benaderen als dit vanuit Orionis wordt opgedragen.

4.5 Resultaten semigestructureerde interviews extern

Er hebben twee externe interviews plaatsgevonden. Het gaat om twee sociale ontwikkelbedrijven met een verpakkingafdeling. Het eerste sociale ontwikkelbedrijf dat is geïnterviewd heet: WVS. WVS bezit over meerdere locaties in Brabant. De vestiging die is meegenomen in dit onderzoek zit in Bergen op Zoom. Het andere sociale ontwikkelbedrijf heet: de Zuidhoek. De Zuidhoek is een sociaal ontwikkelbedrijf, gevestigd in Zierikzee. Hieronder wordt een samenvatting gegeven van beide interviews. Bij beide interviews zijn de vooraf opgestelde vragen meegenomen.

4.5.1 Interview WVS

Vanuit WVS is er naast het interview, een rondleiding verzorgd door de operationeel manager. WVS heeft allereerst ingestemd met het houden van een interview.

Het verpakkingproces bij WVS is voornamelijk ingericht op vaste producten, met vaste leveranciers. WVS heeft twee grote verpakkingshallen. De omvang van deze verpakkingshallen is ongeveer 875 vierkante meter, per hal. Als iedereen aanwezig is van de SW-medewerkers zijn dit er 110 en daarbij 20 leerwerktrajecten. Er zijn op dat moment 65 medewerkers per assemblagehal werkzaam. Het ziekteverzuim binnen deze afdeling is 20%. Dit houdt in dat er structureel ongeveer 25 medewerkers afwezig zijn vanwege ziekte. Binnen WVS wordt deze afdeling aangeduid als assemblage afdeling. Het gemiddelde dat een SW-medewerker bij WVS werkt is 0,7 FTE (28u per week). De medewerkers vullen samen 91 FTE. Binnen WVS is het fulltime dienstverband voor een SW-medewerker 40 uur (1 FTE). Het fulltime dienstverband voor de leiding is 36 uur. Bij WVS staan er vier praktijkbegeleiders in een hal. Een praktijkbegeleider biedt ondersteuning aan 15 tot 20 SW-medewerkers, 16 FTE. De praktijkbegeleiders zijn allemaal fulltime in dienst bij WVS. Een praktijkbegeleider kan hetzelfde worden gezien als de voorman/voorzitter binnen Orionis. Daarnaast werken er in een hal twee teamleiders. Deze teamleiders werken fulltime. De kracht van WVS zit in de leerwerk trajecten. Bij WVS zitten de SW-medewerkers niet in een bepaalde hal vanwege de kwaliteiten en competenties. De SW-medewerkers die werkzaam zijn in een hal, beschikken over verschillende kwaliteiten. De SW-medewerkers zitten mentaal/fysiek op verschillende niveaus. WVS is ervan overtuigd dat SW-medewerkers die mentaal/fysiek op een lager niveau zitten, zich optrekken aan SW-medewerkers met een hoger niveau. Verandering bij WVS op de assemblage afdeling zit voornamelijk in het meten van productiviteit, meer resultaatgericht werken en meer vastleggen in instructies. Wat de operationeel manager in de toekomst graag nog zou zien is: een dashboard in iedere hal, waar in ieder geval de productiviteit en het ziekteverzuim is gevisualiseerd. Het netto productie resultaat, is niet inzichtelijk voor assemblage apart. De assemblage hallen van WVS zijn niet winstgevend en subsidie afhankelijk.

4.5.2 Interview de Zuidhoek

Het interview bij de Zuidhoek is gehouden met de coördinator van het bedrijfsbureau. Opdrachten voor de in- en ompak afdeling (verpakkingsafdeling) bij de Zuidhoek komen altijd binnen via het bedrijfsbureau. Offertes worden opgesteld aan de hand van calculaties. Offertes worden altijd opgemaakt in overleg met de voorman/voorzvrouw (werkbegeleider) van de afdeling. Samen met de voorman/voorzvrouw wordt er bekeken wanneer opdrachten gerealiseerd kunnen worden. Als er een opdracht is ingepland maakt het bedrijfsbureau de instructies. Naast de in- en ompak afdeling heeft de Zuidhoek nog een gmp afdeling (goede manieren produceren afdeling). Op deze afdeling wordt medicatie voor zowel mensen als dieren omgepakt. Voor de in- en ompak afdeling heeft de Zuidhoek een voorman en een voorzvrouw. Deze zijn fulltime aanwezig. Incidenteel kan er nog een extra voorzvrouw inzetten en daarbij beschikt de in- en ompak afdeling nog over een werkleider.

De Zuidhoek heeft 50 a 60 SW-medewerkers in de administratie geregistreerd staan. Hieronder vallen ook een aantal langdurig zieken. De SW-medewerkers krijgen bij iedere opdracht gerichte sturing van de voorman/voorzvrouw. De kracht van de in- en ompak afdeling bij de Zuidhoek, is dat die voornamelijk gevuld is door gemotiveerde werknemers en de flexibiliteit van de afdeling. Op de in- en ompak afdeling zitten de medewerkers die mentaal/fysiek het zwakst zijn binnen de Zuidhoek. De opdrachten binnen de afdeling worden uitgedeeld, naar de capaciteiten waar de medewerkers over beschikken. Binnen de afdeling, zijn twee hallen specifiek ingedeeld op twee vaste klanten. Er is nog een andere hal, waar alle andere opdrachten worden omgepakt. In die hal staan verschillende tafels, waar de SW-medewerkers verschillende opdrachten uit kunnen voeren. De gmp afdeling staat helemaal los van de rest, deze afdeling heeft ook een eigen magazijn. Deze hal moet voldoen aan certificatie voor de inspectie van de gezondheidszorg. In de gmp afdeling, zijn drie productiehallen, twee aparte magazijnen en een aparte ingang. De gmp afdeling is niet continu bezet. De SW-medewerkers die op de gmp afdeling worden ingezet, werken normaliter op de in- en ompak afdeling.

Er gaat ook af en toe wat mis op de afdeling. Levertijd die niet wordt gehaald, een pallet die omvalt, telwerk dat niet correct is. Dit zijn voorbeelden, wat er zo af en toe mis gaat. Een fulltime werkweek bij de Zuidhoek is hetzelfde als bij Orionis, 36 uur. Wat er binnen de Zuidhoek de laatste jaren is veranderd, is het inkrimpen van de personeelsbezetting. Sinds de nieuwe Participatiewet is er weinig instroom. Binnen de Zuidhoek kan er op dit moment niet veel verbeterd worden, vanwege de huidige capaciteit en middelen. Het enige dat wel verbetering kan gebruiken, is de administratie achter de orderverwerking. De voormannen/voorzvrouwen zijn administratief niet altijd even sterk. De voorman/voorzvrouw valt zelf ook binnen de SW. Er kan geen antwoord worden gegeven op het netto productie resultaat dat de Zuidhoek genereert. Wat er wel gedeeld kan worden is dat de Zuidhoek ongeveer quitte draait. Dit komt vanwege de commerciële tarieven die gerekend kunnen worden bij de gmp afdeling.

4.6 Resultaten Multi Moment Opname

In verpakkingshal 2 is er vanaf dinsdag 20 juli 2021 tot en met maandag 26 juli 2021 een Multi Moment Opname (MMO) uitgevoerd. Een MMO is een vorm van tijdsstudie (Pollux Beheer en Advies B.V., z.d.). De MMO is ingezet om de productiviteit van de SW-medewerkers te bepalen. De uitkomst van de MMO heeft betrekking op de verpakkingshallen 1, 2 en 3. Verpakkingshallen 1 en 3 zijn evenals verpakkingshal 2 een HACCP gecertificeerde verpakkingshal en hebben dezelfde geografische ligging. De gehele MMO omvat in totaal 36 uur. Bij Orionis is 36 uur een fulltime werkweek.

Vooraf aan de MMO zijn verschillende productieve en niet productieve handelingen bepaald. De productieve handelingen bestaan uit: wegen, stickeren, product klaarzetten, potten gereedmaken, pallet stapelen, computerwerk, diverse werkzaamheden en schoonmaken. Deze handelingen samen worden aangemerkt als: productief. De niet productieve handelingen zijn: kijken, wachten, lopen en afwezig. Deze handelingen samen worden aangemerkt als: niet productief. Als volgende is middels een formule bepaald, hoeveel waarnemingen er nodig zijn waarbij de MMO representatief is. Deze formule staat overzichtelijk weergegeven op de volgende pagina, zie Tabel 2: Benodigd aantal waarnemingen. Door Orionis is bepaald dat een SW-medewerker die een fulltime contract geniet (één FTE), 1400 uren op jaarbasis productief is. Dit is de productiviteitsnorm per FTE. Procentueel gezien, is de productiviteitsnorm 86% per FTE. zie Tabel 3: Productiviteitsnorm per FTE. Om een waarschijnlijkheid van 95% te behalen met een spreiding van maximaal 2%, dienen er 1275 waarnemingen plaats te vinden. Na de participerende observatie, wordt ingeschat dat de productiviteit lager zal liggen. De geschatte productiviteit is 65%. Het tabel laat zien, dat er minimaal 2275 waarnemingen nodig zijn. De waarnemingsronden zijn op willekeurige tijden ingezet. De ingevulde MMO is terug te vinden onder: [Bijlage 11. Multi Moment Opname verpakken 2.](#)

Tabel 2: Benodigd aantal waarnemingen

Tabel voor benodigd aantal waarnemingen bij 95% waarschijnlijkheid.

Percentage p		Spreiding (2s)					
		0,5%	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
99%	1%	1584	396	99	44	25	16
98%	2%	3136	784	196	88	49	32
95%	5%	7600	1900	475	212	119	76
90%	10%	14400	3600	900	400	225	144
85%	15%	20400	5100	1275	567	319	204
80%	20%	25600	6400	1600	712	400	256
75%	25%	30000	7500	1875	834	469	300
70%	30%	33600	8400	2100	934	525	336
65%	35%	36400	9100	2275	1012	569	364
60%	40%	38400	9600	2400	1067	600	384
50%	50%	40000	10000	2500	1112	625	400

Formule:

$$n = 4p(100 - p) / (2s)^2$$
 waarin n = aantal waarnemingen
 p = procentuele uitkomst voor een bepaald soort werkzaamheid of oponthoud.
 2s = standaardafwijking van p in % van de totale tijd bij 95% waarschijnlijkheid.

Bron: (Pollux Beheer en Advies B.V., z.d.)

Tabel 3: Productiviteitsnorm per FTE

Fulltimecontract 36 uur	52 x 5 x 7,2 = 1872 uur
Verlofdagen	25 x 7,2 = 180 uur -
Beschikbare uren 100%	1692 uur
Ziekteverzuim 14%	236 uur -
Productiviteitsnorm (86%)	1456 uur (afgerond naar 1400)

Opmerking: Gegevens afkomstig van Orionis Walcheren

De berekeningen en grafieken die bij de resultaten van de MMO horen, staan onder: [Bijlage 12. Grafieken en berekeningen MMO](#). Binnen de verpakkingshal werken meerdere SW-medewerkers parttime. In totaal vullen deze SW-medewerkers samen 14 FTE, gedurende de MMO. De berekening hiervan is te zien bij: [12.1 Berekening aantal FTE](#). De productiviteit ligt lager dan in eerste instantie verwacht met 58,09% (8,1 FTE). Uiteindelijk hebben er in totaal 2460 waarnemingen plaatsgevonden tijdens de MMO. De nauwkeurigheid van de meting is 0,26%. De berekening hiervan staat bij: [12.2 Berekening nauwkeurigheid MMO](#). Het werkelijk percentage kan 0,26% naar boven en beneden afwijken. De productiviteit is afgezet tegenover de niet productieve werkzaamheden in: [12.3 Cirkeldiagram Productief versus Niet productief](#). De productiviteit per dag is zichtbaar gemaakt in: [12.4 Productiviteit per dag](#). Daarnaast is er gekeken naar de productiviteit in de ochtend en de middag. Op 21 juli en 23 juli maakt de productiviteit een uitschieter in de ochtend ten aanzien van de andere data. De verdeling staat in: [12.5 Productiviteit in dagdelen](#). Op 23 juli waren er slechts zes SW-medewerkers werkzaam.

De productiviteitsnorm en de gemeten productiviteit, laten een verschil zien van 27,91%. Er wordt dan geen 1400 uur op jaarbasis gewerkt per FTE, maar 982,88 uur. Het uurtarief voor de verpakkingafdeling is €12,92. Het verschil van de productieve uren maal het uurtarief komt op een totaal van €5389,19 extra verlies dat per FTE wordt gemaakt.

4.7 Stakeholderanalyse

Het gedachtegoed van de stakeholders die betrokken zijn bij de verpakkingafdeling, ligt niet op dezelfde golflengte. Uit de interne interviews is dit naar voren gekomen. Voor ieder project is het succes mede afhankelijk van de belanghebbenden. Om doelen te realiseren, is het belangrijk dat de belanghebbenden mee zijn. Om dit beter inzichtelijk te krijgen, is de stakeholderanalyse opgesteld. De ingevulde stakeholderanalyse staat in: [Bijlage 13. Stakeholderanalyse](#).

4.8 Brown paper process mapping

Op 2 september 2021 vanaf 9 uur tot 13 uur is voor het onderzoek een brown paper proces mapping sessie georganiseerd. De sessie is ingezet, om de huidige situatie van het verpakkingproces in kaart te brengen. Exact, hoe het verpakkingproces op dit moment verloopt. De werknemers met de volgende functies hebben de sessie bijgewoond: teamleider, werkbegeleider (hal 2 & 4), werkbegeleider magazijn, de back office medewerker, de business controller en de planner. De manager van het werkleerbedrijf is bij de start van de sessie aanwezig geweest. De voorbereiding voor de sessie is te vinden in: [Bijlage 14. Voorbereiding brown paper process mapping sessie](#). Het uiteindelijke doel van de brown paper process mapping sessie is de effectiviteit van het verpakkingproces verhogen. De procesmap is van toepassing op de gehele verpakkingafdeling binnen Orionis. Er zijn reguliere post its gebruikt voor de goederenstroom in het proces, roze post its voor de informatiestromen in het proces, oranje post its voor de knelpunten in het proces en gele post its met rode stift om onderwerpen te parkeren.

De functies hebben allemaal een eigen horizontale rij gekregen op het bruine papier. Bij het ontstaan van de procesmap, zijn de taken geplaatst op de horizontale rij van de verantwoordelijke. Het eindresultaat van de sessie staat bij: [Bijlage 15. Eindresultaat brown paper process mapping sessie](#). Het eindresultaat is tevens gevisualiseerd met behulp van het programma Lucidchart. De visualisatie is terug te vinden in: [Bijlage 16. Huidige situatie verpakkingproces Orionis](#).

De huidige situatie van het verpakkingproces bevat meerdere knelpunten. Deze knelpunten zijn binnen de brown paper process mapping sessie door de aanwezigen naar voren gebracht. De knelpunten die binnen het proces zijn gevonden, worden op chronologische wijze toegelicht.

- Bij het opstellen van offertes, wordt gebruik gemaakt van een standaard format. De invulling van de offerte is per opdracht verschillend. Orionis heeft prijzen gesteld aan handelingen en hoeveel tijd deze handelingen in beslag nemen. Er wordt door de back office medewerker een calculatie gemaakt, hoeveel tijd een complete opdracht in beslag zal nemen. Hier komt een berekening uit voort, die wordt gebruikt in de offerte. Het is onduidelijk of de verbruikskosten in de offerte worden meegenomen.
- Een offerte onder de €500,- mag geaccordeerd worden door de teamleider van het bedrijfsbureau. Een offerte tussen de €500,- en €5000,- moet geaccordeerd worden door de teamleider productie (de verpakkingafdeling valt hieronder). Het komt voor dat de teamleider productie mondeling akkoord geeft voor offertes. Zodra er mondeling akkoord wordt gegeven is dit niet traceerbaar. In beginsel is een mondeling akkoord rechtsgeldig, maar er kunnen bewijsproblemen voordoen bij geschillen.
- Na het versturen van offertes, dient er na twee weken opvolging plaats te vinden. Dit geldt alleen, als de klant de offerte (nog) niet akkoord heeft bevonden. De opvolging is niet iets wat standaard plaats vindt. De opvolging kent tot op heden nog geen regelmaat.
- De stand van zaken betreft offertes, wordt niet gecommuniceerd met de werkbegeleiders van de verpakkingafdeling.
- Zodra er een vrachtwagen wordt gelost met artikelen, komt deze op de expeditie te staan. De expeditie is de ruimte, voordat artikelen het magazijn bereiken. De werkbegeleiders kunnen artikelen bestellen, zodra deze zichtbaar zijn als voorraad. De expeditie wordt meegerekend als voorraad. Echter, artikelen zijn nog niet gecontroleerd en werkelijk binnen het magazijn in de expeditie. Als artikelen door werkbegeleiders worden besteld als deze in de expeditie staan, is de wachttijd langer. Dit zorgt voor onderlinge frictie en frustraties. Een ander probleem binnen het magazijn is piekbelasting. Als een werkbegeleider, artikelen/materialen besteld bij het magazijn en daar wordt op hetzelfde moment een vrachtwagen gelost, moet de werkbegeleider wachten.
- De planner gaat fysiek in het magazijn kijken of alle bestelde artikelen/materialen voor de opdracht daadwerkelijk zijn geleverd. Dit doet de planner voor meerdere opdrachten. Dit kost veel tijd. Orionis heeft nog geen waterdicht voorraadbeheer, dat online te bekijken is.
- Voordat de werkbegeleider een opdracht kan voorbereiden en opstarten moet de ordermap (groene map) worden opgehaald bij het bedrijfsbureau. De werkbegeleider controleert de ordermap eerst op volledigheid. Het komt met regelmaat voor dat de ordermap incompleet is. Een ander knelpunt van de ordermap is, dat de werkinstructie beperkt is.
- De planner komt tijdens de productie monitoren of alles volgens de planning verloopt. De werkbegeleiders hebben moeite met het op- en afschalen van de productiecapaciteit wanneer dit nodig blijkt te zijn.
- Als de productie klaar is, meldt de werkbegeleider de producten gereed. De goederen worden getransporteerd naar de ontkoppelzone. Daarbij is het belangrijk dat de order naar de juiste locatie wordt gescand. Het scannen naar de juiste locatie, gaat nogal eens fout. Dit is een knelpunt in het proces.

- Bij iedere order is het verschillend, of en hoeveel restanten er zijn. De restanten van de artikelen komen op dit moment terug in het magazijn terecht. Restanten bezetten ruimte in het magazijn, die geen geld opleveren.
- Sinds kort is er binnen Orionis besloten om een nacalculatie te maken over orders die zijn uitgevoerd. De back office medewerker is hiervoor verantwoordelijk. Op dit moment beschikt de back office medewerker in vele gevallen nog niet over de juiste gegevens om een correcte nacalculatie te maken.

Hoofdstuk 5. Reflectie

Dit hoofdstuk presenteert de algehele reflectie op het onderzoek. Eerst wordt een reflectie gegeven op het literatuuronderzoek. Daaropvolgend komt de reflectie op de onderzoeksstrategie- en methode aanbod, gevolgd door een reflectie op de resultaten en de validiteit en betrouwbaarheid. Als laatste worden er suggesties tot vervolgonderzoek aangedragen.

5.1 Reflectie literatuuronderzoek

Voor dit onderzoek is een theoretisch kader opgesteld met behulp van literatuur. De ontwikkelingen van de bedrijfstak sociale werkvoorziening en processen, zijn de kernbegrippen binnen dit onderzoek. Deze kernbegrippen kwamen naar voren vanuit de aanleiding. Gezamenlijk met de vooraf opgestelde relevante modellen, heeft dit het onderzoek richting gegeven. Beide zijn relevant geweest, bij het onder meer opstellen van de semigestructureerde vragenlijsten. De verzameling relevante modellen is erg gevarieerd. De gevarieerde samenstelling van de relevante modellen, belicht het onderzoek vanuit meerdere invalshoeken.

De variatie aan theorie heeft bijgedragen aan het definiëren en onderzoeken van de hoofdvraag en de deelvragen. Hieruit kan gesteld worden dat er een geschikte hoeveelheid literatuur is verzameld om het onderzoek te volbrengen. Het theoretisch kader is gebaseerd op zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke literatuur.

5.2 Reflectie onderzoeksstrategie- en methode

Bij het uitvoeren van het onderzoek is gebruik gemaakt van mixed methods. Dit is een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethode. Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is ingevuld met gestructureerde interviews en semigestructureerde interviews. De kwantitatieve onderzoeksmethode is ingevuld met financiële gegevens van Orionis en een multi moment opname. De onderzoeksmethoden met de bijbehorende dataverzamelingsmethoden hebben ervoor gezorgd dat er antwoord gegeven kon worden op de hoofdvraag en deelvragen. Indien dit onderzoek zou plaatsvinden gedurende een langer tijdsbestek, zou een diepgaander observatieonderzoek gebruikt kunnen worden op longitudinale wijze. Dit met name voor het meten van de productiviteit op de verpakkingafdeling. Bij deze onderzoeksmethode wordt een vergelijking gemaakt tussen de begin, eindmetingen en mogelijke tussenmetingen. Alle metingen worden op dezelfde manier uitgevoerd.

Het onderzoek is uitgevoerd op groepsniveau. Het is ethisch onverantwoord om een onderzoek per individu uit te voeren in een organisatie als Orionis. De SW-medewerkers die een belangrijke schakel vormen binnen dit onderzoek hebben een achterstand tot de arbeidsmarkt. Dit maakt dat een onderzoek op groepsniveau het best aansluit.

5.3 Reflectie op de resultaten

De resultaten van dit onderzoek, belichten een divers scala facetten van het verpakingsproces. De verpakkingafdeling van Orionis, maakt veel verlies. Het is dus van belang, de oorzaken hiervan te achterhalen. Dit is enkel haalbaar, wanneer het proces vanuit verschillende invalshoeken wordt bestudeerd.

Er hebben 60 gestructureerde interviews met SW-medewerkers plaatsgevonden. Dit geeft een realistisch beeld van de werkbeleving van de SW-medewerkers. De negen interne semigestructureerde interviews, geven een weergave van het verpakingsproces vanuit verschillende perspectieven. Aan de verwachting van de externe semigestructureerde interviews, is niet volledig voldaan. De insteek was om drie a vier interviews te houden. De medewerking van externe sociale ontwikkelbedrijven is

tegengevallen. Het aantal is daarom gedurende het onderzoek bijgesteld naar twee. De resultaten van de multi moment opname, heeft een andere kijk op de productiviteit gegeven. De productiviteit kwam lager uit dan aanvankelijk verwacht. De brown paper process mapping sessie heeft geresulteerd in verassende nieuwe inzichten binnen het huidige verpakkingsproces. Gedurende de uitvoering van het onderzoek, is er consistent gebruik gemaakt van de vooraf geselecteerde onderzoeksmethoden en theorie.

5.4 Reflectie validiteit en betrouwbaarheid

Het onderzoek is continu gewaarborgd middels het gebruik van de PDCA cyclus. De toegepaste onderzoeksmethode mixed methods zorgt voor een hoge validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten. De uitvoering van het onderzoek is hoofdzakelijk verlopen, zoals vooraf gepland was. Gaandeweg het onderzoek zijn de resultaten geverifieerd. Indien dit niet de gewenste output liet zien is hierop geanticipeerd of is de verwachting bijgesteld.

De multi moment opname is vooraf aangekondigd. Als het onderzoek gerepliceerd zou worden, wordt de multi moment opname niet vooraf aangekondigd. De kans is aanwezig dat er op voorhand wordt bijgestuurd als een multi moment opname vooraf wordt aangekondigd. Bij een onverwachte multi moment opname, kunnen er op voorhand geen maatregelen worden getroffen. In dit onderzoek zijn er echter geen maatregelen getroffen door belanghebbenden en geven de resultaten een realistisch beeld. Dit komt ten goede van de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

De resultaten van de interviews zijn valide vanwege de volgende aspecten waar rekening mee is gehouden. De vooraf opgestelde vragen voldoen aan constructvaliditeit. De vragen meten relevante informatie, bruikbaar voor het onderzoeksdoel. De semigestructureerde interviews voldoen eveneens aan de ecologische validiteit en externe validiteit. De interviews zijn afgenomen in voor de respondenten vertrouwde omgeving. Daarnaast zijn er voldoende respondenten geïnterviewd, met verschillende perspectieven binnen het verpakkingsproces.

5.5. Suggesties vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek is de huidige situatie van het verpakkingsproces inzichtelijk in kaart gebracht, inclusief de oorzaken van het bijbehorende verlies. Hierbij is voornamelijk ingezoomd op oorzaken met betrekking tot het productieresultaat. Wanneer er in de toekomst wordt besloten om vervolgonderzoek te verrichten, wordt er geadviseerd om de kosten van de bedrijfsvoering nader te analyseren. Met name de kostenpost behorende bij de ICT achter het verpakkingsproces. Bij de resultaten van de financiële gegevens van de verpakkingsafdeling is een tabel opgenomen, waarbij de omzet- en kostenstroom uit het jaar 2020 is gespecificeerd. Uit de tabel is af te lezen dat de ICT gerelateerde kosten in dat jaar €97.554 bedragen. De totale kosten van de bedrijfsvoering bedragen €421.245. De kostenpost ICT dekt 23,16% van de totale kosten voor de bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek naar voren gebracht. Iedere deelvraag zal afzonderlijk beantwoord worden. De deelvragen samen zullen een antwoord vormen op de hoofdvraag van dit onderzoek: 'In hoeverre kan Orionis het verpakkingsproces op een sociaal economisch verantwoorde manier efficiënter inrichten?'

6.1 Hoe wordt de verbinding gemaakt tussen een proces en verbetercyclus?

"Processen zijn reeksen gebeurtenissen geordend in de tijd en plaatshebben in of verbonden aan materiële systemen" (Achterberg, 2012). Een proces is in elk geval verbonden met de medewerkers binnen een organisatie. Een proces gaat over het werk binnen een organisatie. De medewerkers, het werk en het proces vormen samen één geheel. De PDCA cyclus kan aangemerkt worden als verbetercyclus. De medewerkers binnen de organisatie vormen de kern, als het gaat om de verbinding tussen een proces en verbetercyclus. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een plan bij het verbeteren van een proces. De medewerkers zijn degene die het proces uitvoeren en bijsturen na evaluatie.

6.2 Hoe ziet de huidige omzet- en kostenstroom van de afdeling verpakken eruit?

De verpakkingsafdeling van Orionis zorgt binnen de huidige setting voor een negatief resultaat van €1.519.842. Dit resultaat is berekend over de maanden januari tot en met juni 2021. De netto toegevoegde waarde van de verpakkingsafdeling is op dat moment -€89.685. Het uurtarief dat per FTE wordt behaald is -€3,95. Om het break-even point te behalen, moet er een uurtarief van €12,92 per FTE worden gerealiseerd. De exacte omzet- en kostenstroom voor 2021 is nog niet inzichtelijk. Het jaar 2021 is op dit moment nog niet ten einde. De omzet- en kostenstroom van het jaar 2020 is wel gespecificeerd. De verpakkingsafdeling is in 2020 verantwoordelijk voor een negatief netto resultaat van €13.197 per FTE.

6.3 Wat kan Orionis leren van andere sociale ontwikkelbedrijven om het verpakkingsproces te optimaliseren?

Bij beide externe sociale ontwikkelbedrijven, is de functie voorman/voorzitter standaard fulltime ingevuld. Binnen Orionis is deze functie niet fulltime gedekt. Om de productiviteit te waarborgen, kan Orionis de functie voorman/voorzitter fulltime in laten vullen. Eén van de externe sociale ontwikkelbedrijven heeft daarnaast bewust gekozen om de SW-medewerkers niet in te delen op niveau. SW-medewerkers met verschillende capaciteiten en fysieke/mentale beperkingen zitten gemengd in de verpakkingshallen. Dit externe sociale ontwikkelbedrijf is ervan overtuigd dat SW-medewerkers die fysiek/mentaal op een lager niveau zitten, zichzelf optrekken aan SW-medewerkers met een fysiek/mentaal hoger niveau. Bij het andere sociale ontwikkelbedrijf zijn twee werkhallen specifiek ingedeeld op vaste klanten. Daarnaast beschikt dit sociale ontwikkelbedrijf over een aparte afdeling waar medicatie wordt omgepakt. Voor de medicatie kunnen commerciële tarieven gerekend worden. Deze aparte afdeling, vangt het verlies op dat binnen de andere verpakkingshallen wordt gedraaid. Orionis kan iedere verpakkingshal inrichten op een specifieke vaste klant, om de stabiliteit van het verpakkingsproces te optimaliseren.

6.4 Welke verbeteringen en/of veranderingen zijn volgens de stakeholders van belang?

De stakeholders die betrokken zijn bij het verpakkingsproces van Orionis, hebben verschillende verbeteringen en/of veranderingen aangedragen gedurende het onderzoek. Deze verbeteringen en/of veranderingen hebben betrekking op het gehele proces rondom de verpakkingsafdeling. Hierbij kan men denken aan de informatiestromen, goederenstromen en de daadwerkelijke productie.

Het is van belang dat de verpakkingsafdeling van Orionis in de toekomst niet meer onder de kostprijs te werk gaat. De gezichten van de teamleider en het bedrijfsbureau moeten dezelfde kant op gaan staan, als het gaat om de kostprijs. Orionis heeft met sommige opdrachtgevers vanuit het verleden vaste prijsafspraken en hier moet op ingespeeld worden. Voor orders van deze opdrachtgevers, kan Orionis tot dusver geen winst behalen.

Binnen de huidige situatie komt het voor dat de teamleider productie mondeling akkoord geeft op offertes. In de toekomst dient dit te veranderen. In beginsel zijn mondelinge overeenkomsten rechtsgeldig, maar niet traceerbaar bij geschillen. Ook de opvolging door het bedrijfsbureau bij nog niet door de klant akkoord bevonden offertes, heeft verbetering nodig. De opvolging kent op dit moment nog geen regelmaat. In de planningsfase van het verpakkingsproces, zal de vooraf ingecalculeerde tijd strikter nageleefd moeten worden. Dit is een verbetering in het verlengde van de andere aangekaarte verbeteringen met betrekking tot het werken onder de kostprijs.

Daarnaast is er een verbeterslag nodig als het gaat om de interne communicatie van het bedrijfsbureau, het magazijn en de werkbegeleiders van de verpakkingsafdeling. Er heerst vaak frustratie vanwege vooraf gestelde verwachtingen waar niet aan kan worden voldaan. Ook de communicatie tussen de werkbegeleider, de opdrachtgever en het bedrijfsbureau heeft verbetering nodig. Zodra er ongemerkt belangrijke informatie langs het bedrijfsbureau gaat, kan Orionis geld mislopen.

Gedurende het productieproces zelf, moet er beter worden toegezien op de productiviteit van de SW-medewerkers. Het is van belang dat de randen van de werkdag beter worden ingekaderd, de werktijden moeten strikter worden nageleefd. De SW-medewerkers hebben aangegeven geen werkdruk te ervaren. De voorman/voorzvrouw moet een voorbeeldfunctie uitdragen en fulltime aanwezig zijn. De SW-medewerkers hebben passender materiaal nodig bij het uitvoeren van opdrachten om de productiviteit te verhogen. Orionis moet met de markt mee gaan, door gebruik te maken van techniek en automatisering om de SW-medewerkers te ondersteunen. De SW-medewerkers krijgen hierdoor het gevoel, mee te doen met de maatschappij. Het is belangrijk dat de SW-medewerkers hierin worden betrokken. Het (langdurig) stilliggen van het productieproces, moet in de toekomst worden voorkomen. De wachttijd tussen orders die zijn afgerond en nieuwe orders moet beter ingeperkt worden. Het magazijn heeft vaak te kampen met piekbelasting. Het is van belang dat hier een oplossing voor komt. Een andere verandering die volgens de stakeholders van belang is, is de optimalisatie van het voorraadbeheer binnen Orionis. Orionis heeft nog geen waterdicht voorraadbeheer.

Bij de acquisitie van klanten zal ook verandering doorgevoerd moeten worden. Dit is de laatste verbetering die doorgevoerd kan worden. Klanten worden nu reactief geworven, dit moet veranderen naar proactieve acquisitie.

6.5 Wat mogen de verbeteringen en/of veranderingen kosten?

De manager van het werkleerbedrijf heeft aangegeven dat er geen restrictie is in wat verbeteringen en/of veranderingen mogen kosten. Een voorwaarde is, dat de verbeteringen en/of veranderingen rendement opleveren voor de verpakkingsafdeling.

6.6 Antwoord op de hoofdvraag

Om het doel van dit onderzoek te behalen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ***'In hoeverre kan Orionis het verpakkingsproces op een sociaal economisch verantwoorde manier efficiënter inrichten?'***

Het efficiënter inrichten van het verpakkingsproces bij Orionis begint bij de koppeling maken tussen het huidige proces en verbetercyclussen. De betrokken stakeholders vormen hierin de belangrijkste schakel. Bij het efficiënter inrichten, is het noodzakelijk de resultaten hiervan te meten en waar nodig bij te sturen.

De verpakkingsafdeling is verantwoordelijk voor een negatief resultaat van meer dan een miljoen. Dit maakt dat er veel ruimte is voor verbetering. Er is geen restrictie gesteld aan de kosten die gepaard gaan bij het efficiënter inrichten van het verpakkingsproces. Een voorwaarde is dat de veranderingen en/of verbeteringen rendement opleveren. Orionis kan gebruikmaken van de kennis waarover de externe sociale ontwikkelbedrijven beschikken. Eveneens geselecteerde gedeelten uit de procesinrichting implementeren in het eigen verpakkingsproces. Het sociaal economisch verantwoorde aspect is bij deze veranderingen direct afgebakend, omdat deze al zijn toegepast binnen dezelfde branche.

De SW-medewerkers hebben aangegeven geen werkdruk te ervaren binnen de huidige situatie van het verpakkingsproces. Eveneens zijn de SW-medewerkers enthousiast over automatisering en ondersteuning door techniek. De SW-medewerkers krijgen hierdoor het gevoel mee te doen in de maatschappij. Hieruit kan geconcludeerd worden dat alle bevonden verbeteringen doorgevoerd kunnen worden op een sociaal economisch verantwoorde wijze. Zonder dat de missie en visie van Orionis in het geding komt.

Hoofdstuk 7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen aanbod. De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de resultaten en de conclusie van dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat er binnen het verpakkingsproces van Orionis een breed scala aan verbetermogelijkheden doorgevoerd kan worden. Niet alle aangewezen verbeteringen, kunnen worden uitgewerkt tot aanbevelingen. Daarom is er gekozen om een aantal noodzakelijke verbeteringen uit te lichten. Vanwege het huidige negatieve resultaat, is er urgentie geboden bij het doorvoeren van verbeteringen en/of veranderingen. De meest urgente aanbeveling staat als eerst gegeven. De minst urgente aanbeveling, is als laatst gegeven.

7.1 Aanbeveling betreft interne communicatie en samenwerking

Een goede samenwerking tussen betrokken stakeholders vormt het fundament van een goed functionerend proces. Uit de resultaten is gebleken dat de communicatie tussen het bedrijfsbureau, de werkbegeleiders van de verpakkingsafdeling en het magazijn een verandering moet doormaken. Er heerst binnen deze samenstelling vaak onderlinge frustratie. Om de samenwerking tussen de betreffende afdelingen te optimaliseren, kan Orionis de volgende strategieën inzetten:

- De betrokken stakeholders een dag (hetzij meerdere dagen) te laten wisselen van functie, om het proces vanuit het perspectief van de ander te leren begrijpen.
- Het organiseren van een teambuilding, om de stakeholders dichterbij elkaar te brengen.
- Vaste vergadermomenten in te plannen en erop toe te zien dat deze worden nageleefd.
- De betrokken stakeholders gezamenlijke doelstellingen te laten stellen, om de intrinsieke motivatie van de betrokken stakeholders te verhogen.

7.2 Aanbeveling betreft de borging van de doorstroom van het gehele verpakkingsproces

Uit het onderzoek is gebleken dat Orionis nog niet beschikt over een planning tool om het gehele verpakkingsproces structureel te monitoren. Orionis heeft problemen met het aanhouden van de vooraf ingecalculeerde tijd, wat betreft het productieproces. Met het aanpassen van de vooraf ingecalculeerde tijd, gaat Orionis onder de kostprijs te werk. Met de aanschaf van een planning tool, kan de doorstroom van het gehele verpakkingsproces structureel worden geborgd. Een planning tool beschikt over de mogelijkheid om de doorlooptijd van orders te monitoren. Bijkomend maakt dit inzichtelijk of de orderportefeuille daadwerkelijk vol zit of niet.

7.3 Aanbevelingen met betrekking tot het verhogen van de productiviteit

Vanuit de resultaten en conclusies is gebleken dat de productiviteit van de SW-medewerkers verhoogd moet worden. De multi moment opname heeft aangetoond, dat de productiviteit van de SW-medewerkers uit verpakkingshal 1, 2 en 3, 27,91% lager ligt dan de vastgestelde productiviteitsnorm.

7.3.1 Aanbeveling tot tijdsignalering

Bij de participerende observatie is geconstateerd dat de SW-medewerkers veelvuldig de reguliere pauzenorm overschrijden. Het resultaat van de multi moment opname, bevestigt deze constatering. Daarbij is het inkaderen van de werkdagen ook in meerdere semigestructureerde interviews ingebracht. Om dit probleem te verhelpen wordt geadviseerd om een hulpmiddel aan te schaffen bij het signaleren van de tijd. Hierbij kan gedacht worden aan een signaalklok met geluid of een lichtsignaal. Belangrijk is om de SW-medewerkers te betrekken bij de aanschaf hiervan.

7.3.2 Aanpassen functie eisen voorman/voorzvrouw

De resultaten van het onderzoek wijzen uit, dat de functie eisen van de voorman/voorzvrouw niet voldoen. Om de stabiliteit binnen de verpakkingshallen te vergroten en de productie te waarborgen, wordt geadviseerd om de functie eisen voor de voorman/voorzvrouw aan te passen. De stabiliteit wordt verhoogd, wanneer de functie wordt ingevuld door een ambtenaar in plaats van een SW-medewerker. Een voorwaarde/kwaliteitseis is dat de voorman/voorzvrouw geen indicatie heeft betreffende de Participatiewet. Daarmede kan gesteld worden dat binnen het nieuwe functieprofiel van de voorman/voorzvrouw geen arbeidsbeperking past. Het gemiddelde ziekteverzuim van een ambtenaar ligt vele malen lager dan die van een SW-medewerker. Dit zorgt voor stabiliteit binnen het productieproces. De functie voorman/voorzvrouw wordt in de huidige setting niet fulltime ingevuld. Alle voormannen/voorzvrouwen geven samen invulling aan 3 FTE. Om de productiviteit continu te kunnen borgen, is het noodzakelijk dat de functie binnen iedere verpakkingshal op fulltime basis is gedekt.

7.4 Aanbeveling vervolgsessie op brown paper process mapping sessie

Er zijn in de brown paper process mapping sessie verschillende knelpunten naar voren gekomen betreffende het huidige verpakkingproces. Om de onderliggende oorzaken van de knelpunten te achterhalen, wordt geadviseerd om een vervolgsessie in te plannen. In de vervolgsessie zullen er visgraatdiagrammen worden opgesteld, aangaande de knelpunten. Aanbevolen wordt, om dezelfde samenstelling stakeholders te betrekken bij deze sessie. De gevonden oorzaken, dienen gezamenlijk omgezet te worden tot meetbare doelstellingen. Het advies is om de balanced scorecard met key behaviour indicators (KBI's) en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) hierbij in te zetten. De key behaviour indicator is gekoppeld aan het gedrag van de stakeholders binnen de organisatie. De balanced scorecard heeft wetenschappelijk bewezen, effectief te zijn in verandertrajecten.

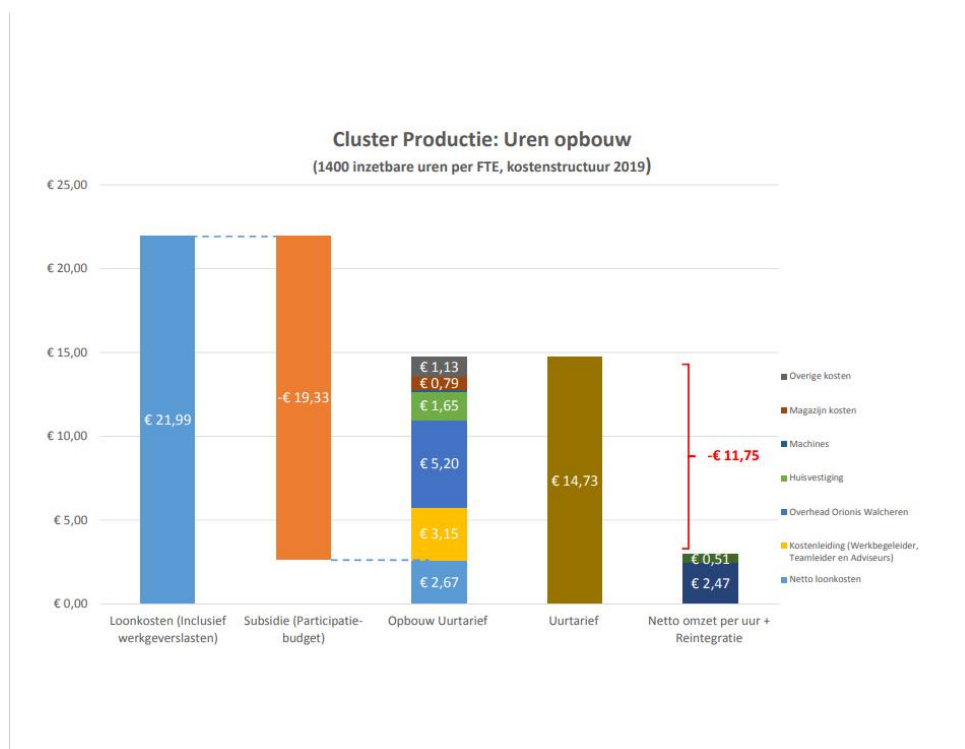
Bibliografie

- Achterberg, O. &. (2012). 1.3 Vertrekpunt: visie op processen. In G.-J. &. Obers, *Grip op processen in organisaties* (p. p. 9). Zaltbommel: Van Haren.
- Bakker, C. &. (2014). *IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Behavioural Consulting Group. (2017, april 19). *Key behaviour indicators & key performance indicators*. Opgehaald van Behavioural Consulting Group: <https://www.behaviouralconsulting.com/upcoming-events/kbis-to-kpis>
- Berkman, W. &. (2009). *De Brown Paper-methode*. Amsterdam: Business Contact .
- bijzondere mensen. (z.d.). *Participatiewet*. Opgehaald van bijzondere mensen: <https://bijzonderemensen.com/participatiewet>
- Cedris. (2021, januari 28). *Steun voor initiatiefnota Sociale ontwikkelbedrijven*. Opgehaald van Cedris: <https://cedris.nl/nieuws/steun-voor-initiatiefnota-sociale-ontwikkelbedrijven/>
- Chief Learning Officer. (2011, november). *Manage people first to keep projects on track*. Opgehaald van EBSCOhost: <https://web-a-ebSCOhost-com.ezproxy.hz.nl/ehost/detail/detail?vid=2&sid=8f9ed420-ab69-4dad-961a-76a2dcc11495%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=67191312&db=buh>
- Dijkstra, T. (z.d.). *Sociale werkvoorziening*. Opgehaald van arbeidsrechter: <https://www.arbeidsrechter.nl/werk-binnen-de-sociale-werkvoorziening/>
- Executive Finance. (2020, januari). *Wat zijn de voordelen van prestatimanagement? +10 valkuilen*. Opgehaald van Executive Finance: <https://executivefinance.nl/2020/01/voordelen-prestatimanagement-10-keiharde-valkuilen/>
- Grit, R. G. (2015). *Competent Adviseren: Professioneel aan het werk! '3e druk'*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Harvey, H. &. (2018). *Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard*. Opgehaald van Quality in practice: [https://www.jacr.org/article/S1546-1440\(18\)30472-1/pdf](https://www.jacr.org/article/S1546-1440(18)30472-1/pdf)
- House of Control. (z.d.). *Stakeholderanalyse*. Opgehaald van House of Control : <https://www.house-of-control.nl/stakeholder-analyse-management.html>
- Lean Six Sigma Groep. (z.d.). *Wat is een brown paper sessie?* Opgehaald van Lean Six Sigma Groep: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/brown-paper-sessie/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (z.d.). *Sociale Werkvoorziening*. Opgehaald van RegioAtlas: https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen_indeling/t/sociale_werkvoorziening#:~:text=In%20Nederland%20bieden%2090%20SW,eigen%20onderhoud%20te%20kunnen%20voorzien
- Murray, J. (2017, februari). *Get to the Root of the Problem*. Opgehaald van Ebscohost: <https://web-a-ebSCOhost-com.ezproxy.hz.nl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=c2de6baf-261a-473a-9c21-39861b23981f%40sdc-v-sessmgr02>
- NOS. (2021, februari 2). *Tweede Kamer wil sociale werkvoorziening nieuw leven inblazen*. Opgehaald van NOS Nieuws: <https://nos.nl/artikel/2367048-tweede-kamer-wil-sociale-werkvoorziening-nieuw-leven-inblazen>

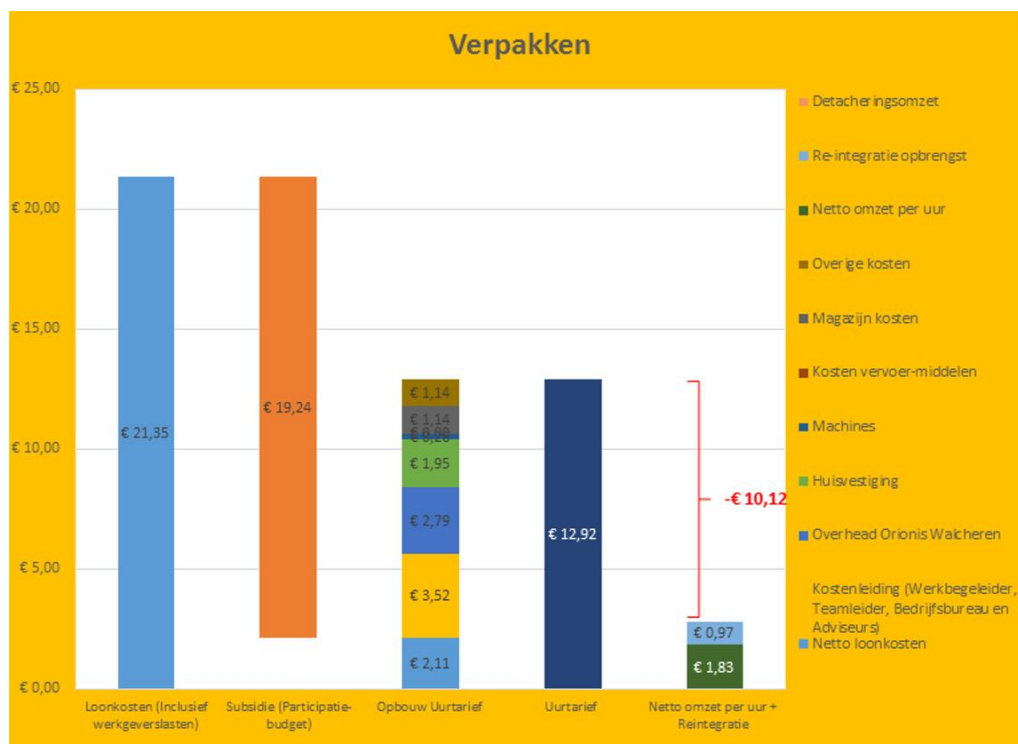
- Orionis Walcheren. (2019, maart 4). *Resultaten 2019*. Opgehaald van Orionis Walcheren:
<https://www.orioniswalcheren.nl/nieuwsoverzicht/nieuwsbericht/news/resultaten-2019.html>
- Orionis Walcheren. ('z.d.'). *Organisatie*. Opgehaald van Orionis Walcheren:
<https://www.orioniswalcheren.nl/organisatie.html>
- Overheid. (2020, augustus 27). *Gemeenschappelijke regeling Orionis Walcheren*. Opgehaald van Overheid.nl:
https://almanak.overheid.nl/27733526/Gemeenschappelijke_regeling_Orionis_Walcheren
- Panneman, T. (2016, februari 2015). *Procesmap*. Opgehaald van MudaMasters:
<https://www.mudamasters.com/nl/lean-productie-lean-toolbox/procesmap>
- Petkovski, K. (2018, februari). *Een nieuw startpunt voor de pdca-cyclus?* Opgehaald van Kwaliteit in Bedrijf: https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Een-nieuw-startpunt-voor-de-PDCA-cyclus-op-managementmodellensite.nl_.pdf
- Pollux Beheer en Advies B.V. (z.d.). *Pollux - Wat is Multi Moment Opname (MMO)*. Opgehaald van yumpu:
<https://www.yumpu.com/nl/document/read/20040674/pollux-wat-is-multi-moment-opname-mmo>
- Qualitymag. (2018, augustus). *Process mapping, flowcharts and adding "architecture"*. Opgehaald van EBSCOhost: <https://web-a-ebsohost-com.ezproxy.hz.nl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=989588ca-baf8-4d01-893a-dc4ec1031d8d%40sessionmgr4006>
- Rijksoverheid. (sd). *Participatiewet*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/gevolgen-participatiewet>
- Van Beek, D. (z.d.). *PDCA: Plan Do Check Act*. Opgehaald van Passionned Group:
<https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/#voorbeeld-plan-do-check-act>
- Verbrugge, R. (z.d.). *Strategisch management met de Balanced scorecard*. Opgehaald van Meer inzicht voor betere beslissingen: <https://www.reneverbrugge.nl/strategisch-management-met-de-balanced-scorecard>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? '6e druk'*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Zijlstra, W. (2013, oktober 21). *balanced scorecard: hype of heilig*. Opgehaald van ZBC kennisbank:
<https://zbc.nu/management/corporate-governance-en-compliance/balanced-scorecard-hype-of-heilig/>

Bijlagen

Bijlage 1. Uurtarief Cluster Productie



Bijlage 2. Uurtarief Verpakken



Bijlage 3. Artikel: Manage people first to keep projects on track

De koppeling van de website werkt niet, omdat deze beveiligd is door de HZ. Daarom is ervoor gekozen om het artikel in de bijlage op te nemen.



Manage people first to keep projects on track.pdf

Bijlage 4. Artikel: Process Mapping, Flowcharts and adding “Architecture”

Evenals bij dit artikel werkt de koppeling van de website niet, omdat deze beveiligd is door de HZ. Daarom is ervoor gekozen, om het artikel in de bijlage op te nemen.



Process mapping, flowcharts and adding architecture.pdf

Bijlage 5. Operationalisatie

Er zijn meerdere interviewprotocollen/operationaliseringsschema's gemaakt. De respondenten die worden geïnterviewd bekleden verschillende functies. Dit is de reden waarom er meerdere protocollen zijn gemaakt. De interviewprotocollen staan verspreid op de volgende pagina's .

Vragenlijst SW-medewerkers

Voor de SW-medewerkers is een zestal vragen opgesteld, waarvan de antwoorden relevant zijn voor dit onderzoek. De vragen zullen niet precies op deze wijze worden geformuleerd gedurende de gesprekken met de medewerkers. De vragen die zijn opgesteld zijn de basis voor de gespreksstof.

Heeft u plezier in uw werk?

Hoe ervaart u de werkdruk?

Wat vindt u het leukste om te verpakken?

Welke werkzaamheden zou u nog weleens willen doen?

Waarom lukt dit nog niet?

Wat heeft u daarvoor nodig?

Interview protocol: Werkbegeleider

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Algemene informatie

Zou u mij kunnen vertellen hoe een reguliere werkdag er bij u uitziet?

Processen

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

PDCA cyclus

Wat is uw mening over de huidige situatie op de verpakkingafdeling?

Is het duidelijk wat er met deze vraag bedoeld wordt?

Waar bent u het meest tevreden over?

Waarin onderscheidt de verpakkingafdeling zich van andere afdelingen?

Welke verbeteringen zou u graag zien op de afdeling?

Welke protocollen zijn er aanwezig voor het werken in de verpakkingshallen?

Is het naleven van de protocollen haalbaar? Waarom wel? Waarom niet?

Welke controles worden er uitgevoerd op de afdeling?

Visgraatdiagram

Wat is uw mening over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling?

Hoelang is de wachttijd voor er nieuwe producten de hal in komen?

Hoe vaak wordt er iets onjuist verpakt?

Hoe vaak zijn er zieken op de afdeling?

Hoe geven SW-medewerkers aan dat zij meer sturing nodig hebben?

Halen uw medewerkers alles uit hun dag? Waarom vindt u dat?

Worden volgens u de SW-medewerkers op hun uiterste kunnen ingezet? Zo ja, waarom? Nee, waarom niet?

Process Mapping

Welke stappen worden er op de afdeling doorlopen als er nieuw verpakkingsovereenkomst binnenkomt?

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Welke doelen zou u willen behalen op uw afdeling?

Op welke termijn denkt u dat deze doelen te behalen zijn?

Interviewprotocol Teamleider

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Algemene informatie

Zou u mij kunnen vertellen hoe een reguliere werkdag er bij u uitziet?

Processen

Wat is uw mening over de huidige situatie van het verpakkingsproces?

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Heeft de verpakkingafdeling veel verandering doorgemaakt sinds de nieuwe Participatiewet in 2015 is ingegaan? Kunt u deze veranderingen toelichten?

PDCA cyclus

Welke verbeteringen heeft de afdeling nodig? Wat mogen deze verbeteringen kosten?

Zijn er obstakels? Hoe gaat u hiermee om?

Wat zien anderen als de kracht van de verpakkingafdeling?

Wordt er op de verpakkingafdeling volgens protocol gewerkt? Welke protocollen zijn dit?

Welke controles voert u uit op de afdeling?

Hoe vaak moeten er acties worden ondernomen na controles?

Visgraatdiagram

Wat is uw mening over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling?

Ziet u verbetermogelijkheden omtrent de leveringen? Wat is hiervoor nodig?

Wat zien anderen als de kracht van deze afdeling?

Hoe wordt het klantcontact onderhouden? Zijn er vaste klanten? Hoe worden de klanten tevreden gehouden? Zijn hier nog verbetermogelijkheden?

Halen uw medewerkers alles uit hun dag? Waarom vindt u dat?

Op welke manier houden de werkbegeleiders elkaar op de hoogte?

Zijn de werkbegeleiders voldoende op elkaar afgestemd?

Hanteren de werkbegeleiders dezelfde werkwijze?

Kunt u verschillen aanduiden met de geleverde prestaties tussen de verschillende werkhallen?

Process Mapping

Welke stappen maakt een verpakkingsproduct precies door?

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Heeft u doelen voor ogen binnen de verpakkingafdeling die nog niet zijn gerealiseerd?

Binnen welk termijn zijn deze doelen te behalen denkt u?

Interviewprotocol: Accountmanager

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Algemene informatie

Zou u mij kunnen vertellen hoe een reguliere werkdag er bij u uitziet?

Processen

Wat is uw mening over de huidige situatie van het verpakkingsproces?

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Kunt u aangeven op welke manier de Participatiewet die sinds 2015 van kracht is, impact heeft gehad op de verpakkingafdeling?

Op dit moment is de overheid bezig met een nieuwe vorm geven aan de Participatiewet. Kan dit verschil maken voor de verpakkingafdeling? Zo ja, hoe?

PDCA cyclus

Welke verbeteringen heeft de afdeling nodig?

Wat zien anderen als de kracht van de verpakkingafdeling?

Welke mogelijkheden zijn er om de omzet te verhogen?

Zit er een patroon in de wijze waarop klanten orders plaatsen?

Hoe onderhoudt u klantcontact? Hoe worden de klanten tevreden gehouden? Zijn hier nog verbetermogelijkheden?

Welke controles voert u uit om de kwaliteit van het proces te waarborgen?

Hoe vaak moeten er acties worden ondernomen na controles?

Visgraatdiagram

Wat is uw mening over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling?

Welke kansen ziet u om de kosten te verlagen? Welke belemmeringen zijn er?

Wat is de grootste kostenpost?

In welke kosten zit er volgens u verspilling?

Process Mapping

Welke stappen kent het verpakkingsproces, voor het product in de hal is gearriveerd?

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Heeft u doelen voor ogen binnen de verpakkingsproces die nog niet zijn gerealiseerd?

Binnen welk termijn zijn deze doelen te behalen denkt u?

Interviewprotocol: Back office medewerker

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Algemene informatie

Zou u mij kunnen vertellen hoe een reguliere werkdag er bij u uitziet?

Processen

Wat is uw mening over de huidige situatie van het verpakkingsproces?

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Zijn er ontwikkelingen in de bedrijfstak die invloed hebben op het verpakkingsproces?

PDCA cyclus

Welke verbeteringen heeft de afdeling nodig?

Wat zien anderen als de kracht van de verpakkingafdeling?

Welke mogelijkheden zijn er om de omzet te verhogen?

Welke controles voert u uit om de kwaliteit van het verpakkingsproces te waarborgen?

Welke veranderingen zijn belangrijk voor het verpakkingsproces?

Visgraatdiagram

Wat is uw mening over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling?

Wat is de grootste kostenpost?

Op welke manier zijn deze kosten te reduceren?

Process Mapping

Welke verpakkingsproducten hebben speciale protocollen?

Welke andere stappen moeten geavanceerde producten doorlopen ten opzichte van andere producten?

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Heeft u doelen voor ogen binnen de verpakkingsproces die nog niet zijn gerealiseerd?

Binnen welk termijn zijn deze doelen te behalen denkt u?

Interviewprotocol: Manager werkleerbedrijf

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingsafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Algemene informatie

Zou u mij kunnen vertellen hoe u een reguliere werkdag er voor u uitziet?

Processen

Wat is uw mening over de huidige situatie van het verpakkingsproces?

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Welke invloed hebben de ontwikkelingen in de bedrijfstak op de verpakkingsafdeling?

PDCA cyclus

Waarin onderscheidt de verpakkingsafdeling zich ten opzichte van andere afdelingen?

Welke mogelijkheden zijn er voor ontwikkeling? Wat mag dit kosten?

Welke mogelijkheden zijn er om de omzet te verhogen?

Hoe onderhoudt u klantcontact? Hoe worden de klanten tevreden gehouden? Zijn hier nog verbetermogelijkheden?

Welke acties worden ondernomen om de kwaliteit van het verpakkingsproces te waarborgen?

Wordt er voldoende en adequaat geanticipeerd door de teamleider en werkbegeleiders bij veranderingen die moeten plaatsvinden op de verpakkingsafdeling? Waarom vindt u dat?

Visgraatdiagram

Halen uw medewerkers alles uit hun dag? Waarom vindt u dat?

Wat is uw mening over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingsafdeling?

Wat is de grootste kostenpost?

Op welke manier zijn deze kosten te reduceren?

Process Mapping

Worden er weleens stappen vergeten op de verpakkingsafdeling? Zo ja, welke?

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Heeft u doelen voor ogen binnen de verpakkingsproces die nog niet zijn gerealiseerd?

Binnen welk termijn zijn deze doelen te behalen denkt u?

Interviewprotocol: Business controller

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Algemene informatie

Zou u mij kunnen vertellen hoe een reguliere werkdag er bij u uit ziet?

Processen

Wat is uw mening over de huidige situatie van het verpakkingsproces?

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Welke invloed hebben de ontwikkelingen in de bedrijfstak op de verpakkingafdeling?

PDCA cyclus

Welke acties worden ondernomen om de kwaliteit van het verpakkingsproces te waarborgen?

Welke veranderingen zijn belangrijk voor het verpakkingsproces?

Welke mogelijkheden zijn er om de omzet te verhogen?

Wat zien anderen als de kracht van de verpakkingafdeling?

Welke mogelijkheden zijn er voor ontwikkeling? Wat mag dit kosten? Wat zou de ontwikkeling in de weg kunnen staan?

Visgraatdiagram

Wat is uw mening over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling?

Wat is de grootste kostenpost?

In welke kosten zit er volgens u verspilling?

Op welke manier zijn deze kosten te reduceren?

Process Mapping

Op welke wijze zijn alle stappen die het verpakkingsproces kent, vastgelegd?

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Welke doelen zou u willen behalen op de verpakkingafdeling?

Op welke termijn denkt u dat deze doelen te behalen zijn?

Interviewprotocol: Extern sociaal ontwikkelbedrijf

Goedemorgen/middag, allereerst zou ik u graag willen bedanken voor de tijd die u neemt voor dit interview. Voor mijn afstudeerstage doe ik een onderzoek binnen Orionis naar de verpakkingafdeling. Vindt u het goed als het interview wordt opgenomen? De opname zal enkel worden gebruikt voor de uitwerking van dit interview.

Processen

Hoe is uw verpakingsproces ingericht?

Hoeveel medewerkers werken er op hoeveel vierkante meter? (Hoe groot zijn de hallen waar de SW-medewerkers daadwerkelijk in werken?)

Hoeveel werkbegeleiders zijn er aanwezig per hoeveel SW-medewerkers? (FTE)

Hoeveel sturing krijgen de SW-medewerkers?

Wat is de kracht van uw verpakkingafdeling?

Gaat er op uw verpakkingafdeling weleens iets mis?

Welke veranderingen heeft uw verpakkingafdeling doorgemaakt in de laatste jaren?

Zijn er nog verbeteringen mogelijk binnen uw verpakkingproces die nog niet gerealiseerd zijn? Zo ja, welke?

Wat is de netto omzet en voor hoeveel medewerkers is dit? (het netto productie resultaat)

Zou u willen delen of uw verpakkingafdeling winstgevend is?

Productiviteitsgetal per medewerker

Bijlage 6. Uitwerking interviews SW-medewerkers

De samenvattingen van de gesprekken op de verpakingsafdeling, zijn op chronologische volgorde uitgewerkt.

6.1 Samenvatting gesprekken verpakingshal 1

Op dinsdag 8 juni 2021 en woensdag 9 juni 2021 zijn er gesprekken gevoerd met medewerkers van Orionis die werkzaam zijn in verpakingshal 1. Dit is binnen de graadmeter van de verpakingshallen, de hal van het laagste niveau. In totaal zijn er gesprekken gevoerd met negen mannen en zeven vrouwen in deze verpakingshal. Hieronder worden de vragen stuk voor stuk uitgeschreven en door middel van een samenvatting beantwoord. Voor de andere verpakingshallen zal dit op dezelfde wijze worden uitgewerkt.

Heeft u plezier in uw werk?

Tijdens de gesprekken zijn er vijftien medewerkers die zeggen plezier in het werk te hebben. Er is één medewerker welke aangeeft niet echt plezier in het werk te hebben. Deze medewerker haalt geen voldoening uit het doen van de werkzaamheden. Aan deze medewerker is de vraag gesteld: Waarom heeft u geen plezier in uw werk? De medewerker heeft hierop het volgende antwoord gegeven. Het werk dat hier gedaan moet worden is voornamelijk routinewerk. Deze medewerker heeft meer afwisseling nodig in de dagelijkse werkzaamheden. Het liefst zou de medewerker rouleren binnen verschillende afdelingen.

Hoe ervaart u de werkdruk?

Deze vraag is aan alle zestien medewerkers voorgelegd. Stuk voor stuk geeft iedere medewerker aan geen werkdruk te ervaren. Iedereen kan in deze verpakingshal op eigen tempo en niveau de werkzaamheden uitvoeren. De overgrote meerderheid, vijftien medewerkers vindt de werkdruk precies goed. Meerdere medewerkers onderbouwen dit antwoord vanuit de lichamelijke klachten/ fysieke beperkingen die dagelijks worden ervaren. De lichamelijke klachten/ fysieke beperkingen verschillen per individu. Echter laat één medewerker weten, sowieso niet harder te gaan werken. Dit wordt op de volgende wijze beargumenteerd: "Niemand zal mij vertellen, wat ik moet doen." Een andere medewerker beaamt dit. Wederom geeft één medewerker een ander antwoord. Dit is dezelfde medewerker welke een ander antwoord gaf op de vraag hierboven. De werkzaamheden zijn veel te makkelijk. De werkdruk mag wat betreft deze medewerker worden opgevoerd.

Wat vindt u het leukste om te verpakken?

Bij deze vraag moeten veel medewerkers lachen. In deze verpakingshal worden voornamelijk hopjes en babbelaars verpakt. De medewerkers geven aan, wat is leuker hopjes of babbelaars. Het lijkt ontzettend veel op elkaar. Dit zijn de producten die het grootste deel van de tijd hier in verpakingshal 1 worden verpakt.

Welke werkzaamheden zou u nog weleens willen doen?

Op deze vraag geven veertien van de zestien medewerkers het volgende antwoord: "Daar denk ik niet over na." Deze medewerkers geven aan op de juiste plek te zitten. Meerdere medewerkers vallen daar ook weer terug op de lichamelijke klachten/ fysieke beperkingen. Twee medewerkers zouden wel graag iets anders doen. Eén van de medewerkers zou graag wat diversiteit willen qua verpakkingsmateriaal. Deze medewerker geeft als voorbeeld: amandelen en spaghetti. Eigenlijk producten die in de hal hiernaast ook worden verpakt. Daarbij geeft de medewerker wel aan binnen dezelfde hal te willen blijven werken. De andere medewerker zou graag nog eens doorstromen naar een andere hal of afdeling. Deze beweegreden komt voort uit de gedachte, dat het werk dan minder eentonig zal zijn.

Waarom lukt dit nog niet?

Deze vraag is enkel beantwoord door de medewerker die vanuit deze verpakkingshal zou willen doorstromen. De medewerker geeft aan eindelijk rust en regelmaat te ervaren. Dit dient eerst wat langer aan te houden, voor deze medewerker daadwerkelijk zal aangeven door te willen stromen.

Wat heeft u daarvoor nodig?

Deze vraag sluit aan op de vorige vraag. De medewerker heeft voor zichzelf een langere periode rust in haar hoofd nodig. Er is niet iets dat nodig is vanuit Orionis. Dat laat deze medewerker duidelijk blijken door dat uit te spreken met deze woorden.

6.2 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 4

Op donderdag 10 juni, vrijdag 11 juni en maandag 14 juni zijn er gesprekken gevoerd in verpakkingshal 4. In deze verpakkingshal wordt er geen open voedsel verpakt. Dit wordt in de hallen 1, 2 en 3 wel gedaan. Ook in deze hal werken mannen en vrouwen. Deze dagen zijn er negen mannen en acht vrouwen aan het woord geweest. Evenals bij de eerste gesprekken, zijn hier de eerder bedachte vragen gesteld aan de medewerkers.

Heeft u plezier in uw werk?

De medewerkers geven aan plezier in het werk te hebben. Twee medewerkers geven duidelijk aan, zo nu en dan een mindere dag te hebben. Ieder mens heeft af en toe last van een mindere dag. Verder komen hier ook geen uitgebreidere antwoorden.

Hoe ervaart u de werkdruk?

De medewerkers ervaren geen werkdruk. Iedereen mag op eigen tempo de werkzaamheden uitvoeren. Tien medewerkers geven hier een duidelijke uitleg bij. Het gaat erom dat het product netjes wordt afgeleverd. De één heeft meer tijd nodig om iets netjes af te leveren dan de ander. Het gaat om kwaliteit, niet om hoeveel iemand per uur kan. In bedrijfskundige termen is dit kwantiteit. Drie medewerkers geven daarbij het argument: "Als er sneller gewerkt moet worden, raak ik gestrest. Bij stress is er meer kans op afkeur. Het kan beter netjes zijn verpakt."

Wat vindt u het leukste om te verpakken?

Veel medewerkers fleuren op als deze vraag wordt gesteld. Er wordt met veel enthousiasme verteld over de boodschappenpakketten die zijn ingepakt. Dit was tegen het einde van het jaar. Ook worden er vaak spelletjes ingepakt. Dertien medewerkers, vinden dit de leukste werkzaamheden. Op het moment van de vragen is de helft van de medewerkers bezig met het product bison kit. Andere medewerkers zijn bezig met meer technische werkzaamheden waar meer motoriek voor is vereist. Meerdere medewerkers laten weten de bison kit, een saaie klus te vinden.

Welke werkzaamheden zou u nog weleens willen doen?

Ook op deze afdeling is het overgrote antwoord: "Nee, voor mij is het hier goed!" Er is één medewerker die aangeeft door te willen stromen naar de functie voorvrouw. Bij voorkeur wel binnen dezelfde verpakkingshal. De medewerkers die werkzaam zijn in deze verpakkingshal geven aan dat deze hal meer diversiteit kent in vergelijking tot de andere verpakkingshallen. Met diversiteit doelen de medewerkers op verschillende producten.

6.3 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 2

Er is op dinsdag 15 juni en woensdag 16 juni in verpakkingshal 2 meegewerkt. Tijdens het meewerken zijn er wederom gesprekken gevoerd met medewerkers, tien vrouwen en vier mannen. Er is bij deze gesprekken gekozen voor een iets andere vraagstelling.

Heeft u plezier in uw werk?

Alle medewerkers die aan het woord zijn geweest, hebben plezier in het werk. Dit is wat er tijdens de gesprekken wordt verteld. Zes van de medewerkers geeft in eigen woorden aan dat het werk structuur brengt. Daarnaast wordt er met trots gesproken over de leverancier, waar deze medewerkers voornamelijk voor werken, Pieter Pot.

Hoe ervaart u de werkdruk?

De medewerkers geven tevens in deze hal aan dat er geen werkdruk is. In een gesprek met vier medewerkers op dinsdag wordt aangegeven dit is de snelle groep. De medewerkers die nu aanwezig zijn op het werk, werken sneller dan de groep op woensdag. Vier medewerkers geven dit aan op de dinsdag. Het komt soms voor dat de snelle groep wat voorloopt op schema. Waar de trage groep weer terugloopt. Dit is wat de medewerkers aangeven.

Wat vindt u het leukste om te verpakken?

Opvallend is, dat medewerkers bij deze vraag vooral aangeven wat niet leuk is om te verpakken. Dus wat minder leuk is om te verpakken hoor ik vooral mayonaise of ketchup bijvoorbeeld. Dit geeft veel bende. Wat medewerkers fijn vinden om te verpakken zijn onder andere pasta pennen. Dit is erg makkelijk en lukt meestal zonder veel geknoei.

Welke werkzaamheden zou u nog weleens willen doen?

Binnen deze verpakkingshal geven de gesproken medewerkers aan het hier goed te hebben. De werkzaamheden zijn voldoende en iets anders is niet nodig. De medewerkers geven aan, graag in deze verpakkingshal te willen blijven werken.

Wanneer komt u vermoeid thuis na een dag werken?

Negen van de medewerkers geeft aan vermoeid thuis te komen wanneer er geen werk aanwezig is. Zodra er geen werk aanwezig is, duurt de dag erg lang. Ook zijn er bepaalde werkzaamheden die iets zwaarder vallen. Dit heeft voornamelijk te maken met de structuur van een product. In principe wordt er altijd met glazen potten gewerkt van Pieter Pot. Dit zijn of grote potten of kleine potten. Deze potten moeten gevuld worden met een bepaald product. Voorbeelden hiervan zijn: spaghetti, bakmeel, basterdsuiker en noedels. Voor de ene medewerker is de spaghetti lastiger, voor de ander weer iets anders. Dit is erg persoonlijk.

Wanneer bent u trots op uzelf tijdens het werk?

De medewerkers zijn trots op zichzelf als de order klaar is. Ook gaan de medewerkers voldaan naar huis als de medewerkers het gevoel hebben dat er goed gewerkt is en er geen fouten zijn gemaakt. Eén medewerker geeft ook nog aan trots te zijn als er een nieuw product verpakt moet worden en dat allemaal goed gaat.

6.4 Samenvatting gesprekken verpakkingshal 3

Als laatst is er op donderdag 17 juni en vrijdag 18 juni meegewerkt bij verpakkingshal 3. In deze verpakkingshal zijn er gesprekken gevoerd met tien vrouwen en drie mannen. In deze hal wordt vaak met dezelfde producten gewerkt als bij verpakkingshal 2.

Heeft u plezier in uw werk?

Binnen deze verpakkingshal zijn er medewerkers die wat andere antwoorden geven als bij de bovenstaande verpakkingshallen. Op deze vraag komt van acht medewerkers een antwoord. Plezier in het werk dat zeker, maar er moet wel werk zijn. Dat er de dag daarvoor geen werk aanwezig was is goed merkbaar. Uiteraard wordt vervolgens gevraagd, hoe dit is als er wel werk is. De medewerkers vertellen zichtbaar met plezier over het werk. Daarbij wordt ook een uitleg gegeven van welke taken er bij welke medewerkers horen.

Hoe ervaart u de werkdruk?

De medewerkers binnen deze verpakkingshal voelen geen werkdruk. Overigens is hier ook de sfeer terug te koppelen aan niet kunnen werken. Eén van de medewerkers geeft hier een concreet voorbeeld bij. Als er geen werk is om te verzetten, ben ik veel met mijzelf bezig. Deze medewerker heeft last van psychische klachten. Dat is wat de medewerker zelf aangeeft. Aan het werk zijn, geeft houvast en structuur.

Wat vindt u het leukste om te verpakken?

Zoals eerder in deze samenvatting al staat benoemd, zijn de medewerkers in deze verpakkingshal veel met Pieter Pot aan het werk. De medewerkers laten weten dat het een wat makkelijker is dan het ander om te verpakken, maar niet echt favorieten. Eén medewerker laat expliciet weten, gelukkig hoeven er in deze hal geen hopjes of babbelaars verpakt te worden. Deze medewerker is duidelijk blij met het werk van Pieter Pot. Drie andere medewerkers die toevallig in de buurt zijn beamen dit.

Welke werkzaamheden zou u nog weleens willen doen?

Er zijn een aantal medewerkers aan het werk die niet met een weegschaal overweg kunnen. Toevallig zegt één medewerker heel opgewekt. Wanneer komt de nieuwe tafel mevrouw? Vervolgens laat deze medewerker weten dat dit om de tafel gaat die is ontworpen door een andere stagiair. Deze medewerker gaat daadwerkelijk stralen als het gesprek hierover verder gaat. De medewerker kan met de nieuwe tafel wel wege, waar dat voorheen onmogelijk was.

Wanneer komt u vermoeid thuis na een dag werken?

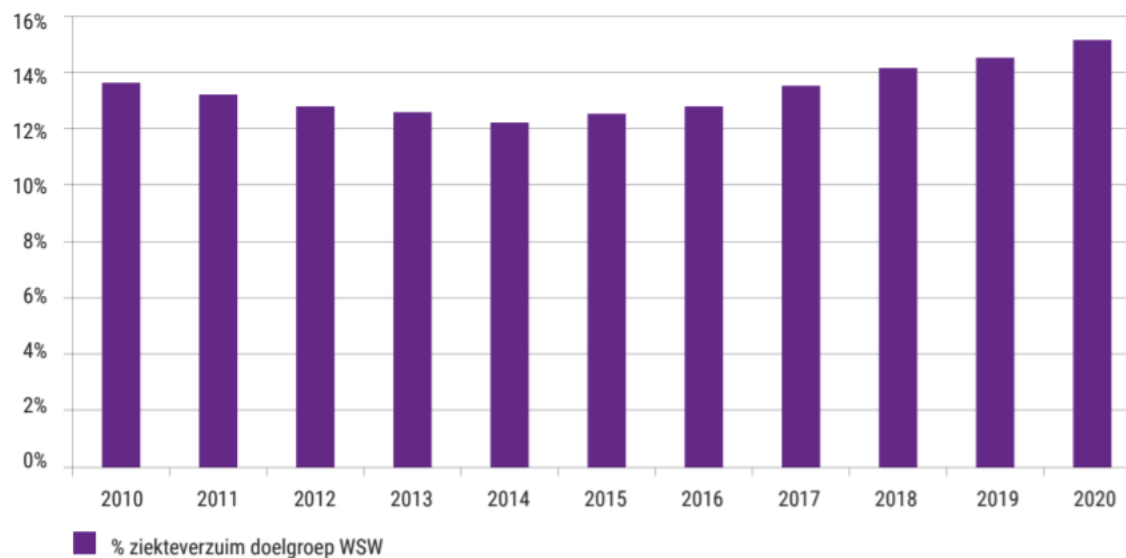
Dit kan gezien worden als een overkoepelende vraag over de werkdruk. De medewerkers zijn vermoeid als er geen werk is. Zeven van de medewerkers geeft aan blij te zijn als de werkdag erop zit. Deze medewerkers zouden het niet per definitie als vermoeid omschrijven. De medewerkers zijn voldaan na een dag werken.

Wanneer bent u trots op uzelf tijdens het werk?

De medewerkers zeggen trots te zijn als er goed gewerkt is. Goed is hierin natuurlijk relatief. Voor iedere medewerker heeft goed een andere betekenis. Daarom wordt gevraagd, wanneer is het goed? Deze vraag vinden de medewerkers te lastig om te beantwoorden.

Bijlage 7. Grafische weergave van het landelijk gemiddelde ziekteverzuim

FIGUUR 2.3.1 % ZIEKTEVERZUIM DOELGROEP WSW 2010 - 2020



Bijlage 8. Ziekteverzuim verpakkingsafdeling Orionis

Ziekteverzuim per maand over 1 jaar														
Afdeling / Cluster	niveau	volume	jan-21	feb-21	FTE maa	mrt-21	FTE apr	apr-21	FTE mei	mei-21	Fte jun	jun-21	Fte jul	
Orionis Walcheren	Ambtenaar		3,97%	5,69%	211,43	5,70%	214,33	5,53%	215,12	5,46%	217,96	4,74%		
>2020	WSW		16,93%	18,35%	473,05	19,51%	468,55	18,22%	467,69	17,11%	465,57	17,14%		
Ambtelijk per team														
Werkleerbedrijf	Ambtenaar		7,02	10,31	45,17	9,27	46,47	8,53	46,47	8,14	47,47	6,19		
Afdelingen Werkbedrijf					FTE									
Productie	Verpakken 1	Intern	14,29	15,93	23,72	10,92	23,00	15,93	23,00	9,94	23,00	14,20		
Productie	Verpakken 2	Intern	9,47	12,33	25,26	12,30	25,26	17,65	25,27	15,80	25,26	10,31		
Productie	Verpakken 3	Intern	17,31	18,37	24,87	15,08	24,31	19,11	24,01	21,01	23,28	22,73		
Productie	Verpakken 4	Intern	22,00	25,55	24,44	30,00	25,01	26,18	25,00	26,46	25,34	29,39		

Bijlage 9. Uitwerking semigestructureerde interviews

9.1 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 1

Algemene informatie

De respondent is werkbegeleider van verpakkingshal 1. Deze respondent, is anders dan de andere werkbegeleiders zelf ook SW-er. De respondent is vanaf 07:45 aanwezig en voornamelijk bezig met het helpen in de productie en het begeleiden van medewerkers. Medewerkers aandacht geven, telefoon beantwoorden, mails beantwoorden. Het is eigenlijk tussen administratie en op de werkvloer.

PDCA cyclus

De respondent vindt de huidige situatie op de verpakkingafdeling goed. Op de vraag of er verbeteringen nodig zijn op de verpakkingafdeling, geeft de respondent als antwoord. Verbeteringen zijn altijd goed. Welke verbeteringen zijn nodig? Het materiaal, zegt de respondent. Soms is er beter materiaal nodig, om goed werk te kunnen leveren. De respondent is het meest trots over hoe het gaat tussen de werkbegeleiders en de teamleider. Als collega's onderling gaat dit erg goed. Daarnaast wordt er altijd rekening gehouden met wat medewerkers wel of niet kunnen.

Tijdens het gesprek wordt gevraagd, welke verbeteringen de verpakkingafdeling nodig heeft. De respondent kan hier geen ander antwoord op geven als de materialen en de middelen. Bij sommige medewerkers is het wel nodig dat de mentaliteit, anders wordt. De mentaliteit van vroeger moet ververst worden. Ook bij de werkbegeleiders.

De respondent streeft ernaar om de protocollen na te leven waar de verpakkingshal zicht aan moet houden. Bij sommige medewerkers lukt dit niet altijd, maar de respondent blijft het herhalen. De verplichte controles worden uitgevoerd. In andere interviews is dit iets verder toegelicht.

Visgraatdiagram

De mening van de respondent over het verlies dat wordt gemaakt is duidelijk. Verlies lijden is niet goed. Welke doelen zouden gesteld kunnen worden om dit te reduceren? Dat de mentaliteit moet veranderen is volgens de respondent het belangrijkste. De medewerkers moeten niet blijven denken, het is een sociale werkplaats hier. Dat de medewerkers maar kunnen komen en gaan wanneer de medewerkers dat willen. Kort samengevat, moeten de medewerkers meer werken en beter op de tijd letten.

De wachttijd tussen de afwikkeling van een product en de aanvang van een nieuw product is verschillend. Als alle benodigde informatie in het bezit is van de respondent. Dan is het aan de respondent om ervoor te zorgen dat het nieuwe product, op tijd in de verpakkingshal is. Als de informatie niet compleet is, of al het materiaal niet binnen Orionis is. Dan kan er niet op tijd gestart worden aan de volgende order. Het duurt soms ook te lang dat er producten worden doorgestuurd vanuit het magazijn. De tijd waarin het magazijn producten afgeeft, zou in principe maximaal een uur mogen zijn.

Er wordt de respondent ook gevraagd hoe vaak er onjuist wordt verpakt. De respondent zegt, dat dit mee valt. Het komt af en toe voor, maar dit valt gelukkig mee. Met ziekten heeft de respondent wel vaak te maken. Er zijn op dagelijkse basis medewerkers afwezig door ziekte. Volgens de respondent houdt het verzuim nooit op. Dit komt door de doelgroep waar de medewerkers onder vallen. De gezondheid gaat in vele gevallen niet vooruit, maar wel achteruit. Het contact met zieke medewerkers wordt wel onderhouden. De volgende vraag gaat over de sturing van de medewerkers. De medewerkers vragen soms zelf om sturing, zegt de respondent. De respondent kent de medewerkers en anticipeert daarop. De medewerkers hebben een vertrouwensband met de respondent en mocht er iets zijn, weten de medewerkers de respondent wel te vinden.

Halen de medewerkers alles uit de werkdag? Benutten de medewerkers de tijd optimaal? Er zitten medewerkers tussen die dit wel doen, maar zeker niet allemaal. Wat zou er veranderd kunnen worden, waardoor de medewerkers meer presteren? De respondent vindt dat aandacht het belangrijkste is. Door genoeg aandacht te geven, werken de medewerkers harder. Worden de medewerkers wel altijd in gezet op wat de medewerkers maximaal kunnen presteren? De respondent vindt dit de taak van de werkbegeleider. De werkbegeleider moet zien, op welke plaats een medewerker het best kan werken.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Het laatste dat wordt besproken is de doelen die de respondent nog wilt behalen binnen de verpakkingshal. De respondent zou graag de mentaliteit willen veranderen. Als dit lukt zou de respondent zeer tevreden zijn. De termijn die de respondent hier aan zou geven is acht maanden tot een jaar.

9.2 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 2

Algemene informatie

De respondent is de werkbegeleider van verpakkingshal 2. Het interview heeft plaatsgevonden op 24 juni 2021. Allereerst wordt gevraagd hoe een reguliere werkdag eruit ziet bij de respondent. De respondent zegt meestal rond 07.45u op het werk aanwezig te zijn. De werkdag start om 08.00u. Eerst wordt de computer aangezet en vaak komen er al medewerkers binnen om even een praatje te maken. Dan wordt er gekeken wat er die dag voor werk gedaan moet worden samen met de voorman en de controleur. De voorman en de controleur zetten het werk uit binnen de verpakkingshal. Vervolgens gaan de medewerkers aan het werk. De opstart wordt in de meeste gevallen ondersteunt door de respondent zelf. Verder is de respondent voornamelijk bezig met gesprekken met medewerkers, het onderhouden van de mailbox en contact onderhouden met het bedrijfsbureau.

PDCA cyclus

Er wordt aan de respondent gevraagd wat voor mening de respondent heeft over de huidige situatie op de verpakkingafdeling. De respondent vindt dat de werkbegeleiders van de verpakkingafdeling goed samenwerken. De communicatie tussen de werkbegeleiders is goed en de werkbegeleiders kunnen veel van elkaars kennis en kunde gebruikmaken.

Voor de medewerkers wordt door de werkbegeleiders ervoor gezorgd dat er altijd werk is. Dit is overigens niet altijd het geval, maar dit is niet altijd in de hand van de werkbegeleiders. De werkbegeleiders proberen ervoor te zorgen dat de medewerkers altijd bezig kunnen zijn. Volgens de respondent zijn de medewerkers op de afdeling verpakken wel tevreden, zoals het nu gaat. Dit kan ook komen door corona, gezien het iets rustiger is qua bezetting. Dit zal de komende maanden hoogstwaarschijnlijk weer veranderen, maar dit is even afwachten. Over het algemeen een goede indruk over de afdeling verpakken.

De respondent vindt dat op de afdeling de aandacht voor de medewerker iets is dat absoluut niet mag veranderen. Voor veel medewerkers is het werk de enige plek waar de medewerkers verhalen kwijt kunnen. De medewerkers willen graag kunnen praten en daar zijn de werkbegeleiders ook voor. De medewerkers moeten dus altijd centraal blijven staan.

Er wordt ook gevraagd waarin de verpakkingafdeling zich onderscheidt van andere afdelingen. Qua medewerkers kan de respondent hier geen uitspraak over doen. De respondent kent niet alle medewerkers van andere afdelingen. De drie verpakkingshallen boven onderscheiden zich van de andere afdelingen, doordat deze afdelingen als enige met open voedingswaar mogen werken. Hiervoor gelden bepaalde certificeringen en daarbij onderscheidt Orionis zich zelfs van meerdere andere sociale werkplaatsen die dit niet hebben.

De respondent zou daarnaast graag zien dat de materialen die aanwezig zijn op de werkvloer, beter worden afgestemd met de producten waar op dat moment mee wordt gewerkt. De werkzaamheden worden vooralsnog altijd met bestaande middelen verwerkt. Vanuit de optiek van de respondent mag er meer gekeken worden naar passendere materialen en geïnvesteerd worden hierop. De respondent trekt daarbij de conclusie dat sommige werkzaamheden voor een kortere periode zijn. Dat Orionis wellicht investeringen daarvoor niet doet als het in de toekomst niet terugkeert. Indien Orionis een vast contract kan krijgen met Pieter Pot, kunnen hier wel investeringen op worden gedaan. Materieel gezien, andere weegschalen en andere bakken onder andere.

Het volgende dat wordt besproken zijn de protocollen die aanwezig zijn binnen de verpakkingshal. De verpakkingshallen bezitten over een HACCP/BRC certificaat. Dit is het certificaat om met open voedingswaar te mogen werken. Hier zit een heel hygiëneprotocol aan vast. De protocollen als handen wassen, witte jas aan op de werkvloer, geen sieraden. Dit wordt altijd goed nageleefd. Als er glas valt

moet de productie worden stopgezet en de teamleider erbij komen. De teamleider moet in deze situatie akkoord geven om de werkvloer weer te gebruiken. Dit zijn protocollen die goed worden nageleefd. In het HACCP plan staat vermeldt dat allergenen en niet-allergenen niet samen op een afdeling mogen. Dit is iets dat niet altijd haalbaar is, of mis gaat. Dit gebeurt eigenlijk regelmatig. Dit komt voornamelijk door leveranciers die allergenen en niet-allergenen op dezelfde pallet vervoeren. Dit zou in het magazijn gescheiden moeten worden van elkaar volgens de respondent. Voordat de producten de verpakkingshal binnen worden gebracht. Dit is iets waar nog geen actie op is ondernomen.

Qua controles worden verschillende acties uitgevoerd. Er zijn een aantal medewerkers die opletten of alles op de juiste manier wordt verpakt. Daarnaast wordt er ook gecontroleerd of de medewerkers protocollen navenen als: handen wassen, sieraden en onder andere schoonmaak van de afdeling zelf. Dit zijn dingen die altijd door dezelfde medewerkers worden gecontroleerd. Dit zijn controles die dagelijks terugkomen.

Visgraatdiagram

Het volgende onderwerp dat wordt besproken is het verlies op de afdeling. De respondent geeft aan hier niet mee bezig te zijn. Er wordt zoveel mogelijk geproduceerd. Het verlies dat op de verpakkingafdeling ligt misschien wel ergens anders volgens de respondent. Het kan volgens hem goed zijn dat Orionis te weinig vraagt voor de producten die gemaakt moeten worden. Misschien kan er wel opgeschaald worden in productie, maar dan zit Orionis volgens de respondent met te kort in materiaal.

De respondent vindt dat het de medewerkers wel makkelijker gemaakt kan worden. De medewerkers heel veel sneller laten werken is geen optie. Hier komt de respondent weer op terug. De respondent zegt toevallig eerder overleg te hebben gehad met de controleur en de voorman van de verpakkingshal. In dit overleg is er besproken om de medewerkers wat harder aan te pakken, als de coronacrisis achter de rug is. De respondent beargumenteert dit vanuit een bepaalde luiheid die door de respondent wordt gezien binnen Orionis. Dit geldt overigens niet alleen voor de verpakkingshal. De respondent maakt een vergelijking met een ander sociaal ontwikkelbedrijf dat recentelijk is bezocht. In dit bedrijf werd meer gewerkt en minder gepraat. Terugkoppelend naar de verpakkingshal waar de respondent werkbegeleider is, wordt er meer achterovergeleund en gepraat tussen het werk door. De cultuur die binnen Orionis heerst is volgens de respondent te relaxed.

Dit allemaal komt misschien voort uit het vroegere LÉTÉ. Daarnaast is het meerdere malen voorgekomen dat er geen werk aanwezig was. De visie van de respondent hierop is dat de medewerkers wellicht geen druk ervaren of dat er niet gezien wordt dat er deadlines zijn. Uiteindelijk is het toch de bedoeling dat het allemaal rendabel gaat worden. Dat is ook iets waarom deze stageopdracht er is. De respondent geeft aan dit te gaan delen met de rest van de afdeling. Er moet strenger worden toegezien dat de medewerkers drie pauzes hebben op een dag. Binnen deze pauzes wordt er gepraat. De respondent zegt wel dat medewerkers uiteraard niet de hele dag stil hoeven te zijn. Het belang is enkel dat er productie wordt gedraaid. Daarbij koppelt de respondent dit wederom aan het andere sociaal ontwikkelbedrijf. Als de situatie omgekeerd zou zijn en hier meegekeken zou worden. Dan zouden de medewerkers van het andere sociaal ontwikkelbedrijf hoogstwaarschijnlijk denken. "Het is hier wel relaxed, ik zou hier ook wel willen werken." De respondent vindt dat de medewerkers in de toekomst een actievere houding aan moeten nemen.

Het volgende dat aan de respondent is gevraagd, is hoelang de wachttijd is voor er nieuwe producten de hal in komen. De respondent zegt dat het vanuit het magazijn in principe een uur zou mogen duren voordat de nieuwe producten binnen zijn. Het is aan de werkbegeleider om producten op tijd te bestellen bij het magazijn. De respondent zegt, dat er vanuit het magazijn is gezegd, dat het streven is om binnen een uur producten te leveren. Een constatering vanuit de respondent is dat dit vaak ook

langer duurt. Er zijn overigens ook momenten dat de producten binnen een kwartier worden geleverd. Gemiddeld gezien zal een uur dus best kloppend zijn.

Binnen de verpakkingshal komt het zelden voor dat producten op een onjuiste wijze verpakt worden. Er zijn volgens de respondent ook nog geen klachten gekomen vanuit opdrachtgevers dat producten onjuist waren verpakt.

Daaropvolgend wordt gevraagd hoe vaak er zieken op de afdeling zijn. De respondent laat hier weten dat er binnen verpakkingshal 2, gemiddeld wel twee zieken per week zijn. Hier zitten ook medewerkers bij die langdurig ziek zijn. Er zijn dus altijd wel één of twee medewerker(s) afwezig door ziekte. Het komt zelden voor dat dit aantal op nul staat. De respondent denkt dat dit bij iedere afdeling het geval zal zijn. Tussen de medewerkers zitten er een aantal met veel problematiek en een hoog ziekteverzuim.

Medewerkers geven niet uit zichzelf aan dat er hulp nodig is. De respondent zegt dat de werkbegeleider de medewerkers allemaal kent. Een werkbegeleider moet vanuit eigen inzicht handelen. Iedere medewerker is anders en heeft andere sturing nodig.

Ook of de medewerkers alles uit de werkdag halen is verschillend. Er zijn medewerkers die enkel hard willen werken en medewerkers die lanterfant. Sommige medewerkers zeggen daadwerkelijk: "Ik kom hier voor mijn rust." Deze medewerkers kunnen meer uit de werkdag halen. Daarop wordt gevraagd hoe medewerkers reageren als er geen werk is. Er zijn medewerkers die het wel prima vinden en medewerkers die er onrustig van worden, zegt de respondent. Er is een groep medewerkers die graag werkt en als er geen werk is worden deze medewerkers onrustig.

De respondent vindt ook dat de medewerkers naar hun uiterste kunnen worden ingezet. De respondent kijkt als werkbegeleider wat een medewerker nodig heeft. Als werkbegeleider wordt de capaciteit per medewerker bepaald. De werkbegeleiders kijken volgens de respondent goed naar wat een medewerker wel of niet kan en welke mogelijkheden er zijn. Iedereen op de afdeling krijgt de mogelijkheid om te ontwikkelen. Een volgende vraag hierbij is of het voorkomt dat medewerkers uitstromen vanuit de verpakkingsafdeling. De respondent heeft het in 3,5 jaar tijd twee keer meegemaakt. Waarvan één keer toevallig dezelfde week. Deze medewerker is doorgestroomd vanuit de verpakkingsafdeling naar de schilders binnen Orionis.

Process Mapping

Als er een nieuwe order binnenkomt op de afdeling, wordt dit doorgesproken door de respondent met de voorman en controleur. Vaak gaat het om terugkerende producten, waarbij de medewerkers weten wat er moet gebeuren. De respondent zorgt ervoor dat de controlelijst wordt gemaakt, de materialen allemaal aanwezig zijn. Daarna kunnen de medewerkers aan de slag met de werkzaamheden.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Het doel van de respondent is wat eerder ook besproken is tijdens dit interview. De respondent wilt meer gaan produceren. Dit is niet alleen afhankelijk van het materiaal, vooral een actievere houding vanuit de medewerkers. Het moet natuurlijk wel gezellig blijven op de afdeling. De medewerkers moeten alleen meer komen om te werken. Sommige medewerkers zien het nog steeds als dagbesteding en daar wilt de respondent van af. De medewerkers moeten het verschil goed inzien. Hier op de verpakkingsafdeling moeten de medewerkers gewoon werken voor hun geld. Het moet niet zijn dat het is alsof de medewerkers in de kantine zitten en af en toe wat werk verzetten. Het doel van de respondent is, om hier verbetering in te krijgen. De respondent hoopt dit doel binnen een half jaar te kunnen realiseren.

9.3 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 3

Algemene informatie

De respondent is werkbegeleider van verpakkingshal 3. De respondent is meestal geruime tijd voor de aanvang van de werkdag al aanwezig. De voorbereiding voor die dag wordt getroffen en administratieve taken verwerkt. Waaronder de verzuimlijst en mailbox bijwerken. Zodra de medewerkers arriveren, kan er direct aan de productiewerkzaamheden worden gestart. Tussendoor heeft de respondent soms voortgangsgesprekken met medewerkers. Met de verzuimcoördinator en het bedrijfsbureau is soms contact. De respondent heeft ook wel eens gesprekken als vertrouwenspersoon. En houdt zich bezig met de ontwikkeling van de medewerkers.

PDCA cyclus

Wat is de mening van de respondent over de huidige situatie van het verpakkingsproces? De respondent zegt, dat de verpakkingafdeling heel goed werk verrichten. Die bestaat uit een grote groep gedisciplineerde medewerkers, die continuïteit kunnen bieden in het verpakkingsproces. Productieniveau en productie continuïteit heeft de respondent leren onderscheiden, door de doelgroep. De respondent geeft een voorbeeld. Er werken soms ook statushouders, mensen uit een werkleer traject. Deze medewerkers kunnen pieken geven en dalen. Deze medewerkers hebben weinig continuïteit. Bij de SW-medewerkers, is er wel continuïteit als de logistiek en aanvoer goed is. Per saldo, is dit voor afspraken met opdrachtgevers erg belangrijk, zegt de respondent. Kort samengevat is de respondent tevreden. De respondent is er van overtuigd, dat er meer productie gedraaid kan worden, als alles goed is ingericht. De verpakkingafdeling is organisatorisch breed, een kleine schakel in het hele proces. Als er verbeteringen nodig zijn in het proces kan dit, maar dit ligt voornamelijk bij andere zaken. Een goede samenwerking met het magazijn en bedrijfsbureau. De SW-medewerkers hebben doorzettingsvermogen en kunnen hard werken.

Het meest tevreden is de respondent over, het feit dat de organisatie goed beweegt naar de menselijke kant. Naast de commerciële kant die erbij komt kijken. De verpakkingafdeling heeft bepaalde certificering, levert kwaliteit en moet daarvoor betaald worden. Dit geeft de medewerkers een goed gevoel in eigenwaarde. Dat de medewerkers belangrijk zijn. Dat is ook met “de slimme tafel”. Medewerkers voelen zich begrepen. Hoe denkt de respondent over “de slimme tafel”? Innovatie vindt de respondent belangrijk, als Orionis stil blijft staan. Gaat Orionis uiteindelijk dood, letterlijk. De veranderingen kunnen meebewegen met de medewerkers. Bij “de slimme tafel” zijn de medewerkers ook betrokken. De respondent is voor innovatie, als de medewerkers betrokken worden. Uiteindelijk moet Orionis meebewegen met de tijd.

Welke verbeteringen wil de respondent graag zien? Praktisch, het materiaal dat nodig is. Dat dit ook aanwezig is. De cultuur is een punt dat de respondent ook aanstipt. Medewerkers moeten zich gezien en gekend blijven voelen, zodat de motivatie blijft.

Visgraatdiagram

Wat betreft het verlies dat de afdeling maakt? Wat zou daar kunnen verbeteren, om dit te reduceren? Orionis heeft eigenlijk altijd een commercieel manager gemist. Vroeger mocht alles en kon alles, vanuit de geschiedenis van de sw. Bij wijze van, werden er door Orionis, zelfs gratis werkzaamheden verricht. De medewerkers kunnen hier uiteraard niks aandoen. Voor de medewerkers is het werk erg belangrijk, zegt de respondent. Vaak is het werk voor de medewerker ook het sociale netwerk. De respondent denkt, dat Orionis door gaat pakken, naar professionalisering aan de voorkant. Het zwaartegewicht, procentueel gezien, ligt niet in het behalen van meer omzet, zegt de respondent. Er kan iets meer geproduceerd worden, naar mate er slimmer gewerkt zal worden. Alleen de echte verbetering zit in prijsafspraken en interne samenwerking. Daarnaast moeten alle producten binnen Orionis zijn, anders ontstaat er dubbel werk voor de verpakkingafdeling. Hoe zou de respondent de communicatie intern willen zien? De respondent, ziet dat dit al steeds beter gaat. Iedereen ziet het belang en de noodzaak.

De communicatie moet live gebeuren. Alles via moderne apparatuur werkt niet. Iedereen moet toegankelijker zijn voor elkaar.

Qua controles voert de respondent, hetzelfde uit, als bij verpakkingshal 1 en 2 moet. De controles worden nauwkeurig bijgehouden. Binnen Orionis, komt er geregeld iemand kijken van kwaliteit, of dit adequaat en goed is. Het is ook belangrijk dat dit wordt gedaan, soms komt er onaangekondigd een inspecteur. Dit wordt ook wel audit genoemd. Dit wordt op dezelfde manier beoordeeld, als bij ieder ander bedrijf dat dezelfde certificering heeft.

De gemiddelde wachttijd voor nieuwe producten de hal in komen, is volgens de respondent lang. Hier zit een verbeterslag. Het komt voor dat nieuwe producten snel doorkomen vanuit het magazijn. Echter is dit ook vaak te lang. In principe is een half uur tot uur afgesproken met het bedrijfsbureau. Het komt regelmatig voor dat het een aantal uur duurt, zegt de respondent. De respondent denkt dat het magazijn last heeft van onderbezetting. De lat voor de functie magazijnmedewerker, mag redelijk hoog gelegd worden, zegt de respondent. Competente magazijnmedewerkers komt de logistiek binnen Orionis ten goede. Het voorraadbeheer bij Orionis kan hierdoor ook juist bijgehouden worden. Nu is Orionis niet altijd op de hoogte, van alles dat zich in het magazijn bevindt. Dit kost dus tijd en daarmee verlies. Voor iedereen moet het inzichtelijk worden, hoeveel er staat qua producten in het magazijn, zegt de respondent.

Bij de respondent in de verpakkingshal, wordt er zelden iets onjuist verpakt. Het kan eens of twee keer per half jaar voorkomen. Dit is erg weinig. Hoe vaak zijn er ziekten? Ondanks de beperkingen waar de medewerkers mee kampen. De kwetsbaarheid die dit met zich meebrengt. Doet de verpakkingshal niet onder voor het kantoor, zegt de respondent. Ziekteverzuim is wel iets dat in behandeling is, samen met personeelszaken en het verzuimbureau. De respondent heeft op dit moment, vijf medewerkers die langdurig ziek zijn.

Voor de sturing van de medewerkers, geldt dat de respondent de medewerkers kent. De zorgbehoefte per medewerker, moet door de werkbegeleider worden opgemerkt. Oog blijven houden voor details is er belangrijk. Op deze manier mist de respondent geen signalen van medewerkers.

Vindt de respondent dat de medewerkers alles uit de werkdag halen? De medewerkers hebben plezier in het werk en het is een groot onderdeel van het leven. Over het algemeen halen de medewerkers alles uit de dag. Ook qua productiviteit gezien? Nogmaals, als er winst behaald moet worden. Dan moet dit aan de voorkant gebeuren. De stagnaties liggen allemaal in de voortrajecten, zegt de respondent. Continuïteit is het belangrijkste. Als de begeleiding meebeweegt met de medewerkers, kunnen de medewerkers erg veel. Dus, op uiterste kunnen ingezet. Als er iets verpakt moet worden dat zwaarder is. Dan moet er wat meer gerekt en gestrekt worden. Creatief zijn speelt hierin een rol. Een deadline moet er ook niet ingedrukt worden. Dit moet als een gezamenlijk project worden gezien.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Voor de respondent is het een doel, dat het werk wordt gewaardeerd door de opdrachtgevers en binnen Orionis zelf. Dat dit naar buiten toe gecommuniceerd wordt. Daarnaast dat de verpakkingafdeling steeds meer werk aankan, door een slimmere manier van werken. Het is belangrijk om mee te werken aan de organisatiedoelen. De respondent heeft geen concrete doelen voor de verpakkingafdeling.

Er wordt vervolgens gevraagd of de respondent de webinar van Orionis heeft gevolgd, eerder die dag. De respondent zegt, dit inderdaad gevolgd te hebben. De manager van het werkleerbedrijf heeft in deze webinar benadrukt, dat een miljoen minder verlies op de verpakkingafdeling mogelijk is. Hoe denkt de respondent hierover? Er moeten wel doelen gesteld worden, zegt de respondent. Door een

doel te stellen, wordt Orionis verplicht om te blijven ontwikkelen. Er moet wel realistisch gekeken worden naar de mogelijkheden en beperkingen, vandaaruit verder ontwikkelen. Als laatst wordt gevraagd of de respondent een miljoen een realistisch doel vindt. Door Orionis zijn er sowieso te weinig doelen altijd gesteld. Het doel zal misschien nog bijgesteld moeten worden, maar misschien kan het ook omhoog worden gesteld. Dit is wat de respondent hierover zegt.

9.4 Uitwerking interview werkbegeleider verpakkingshal 4

Algemene informatie

De respondent is werkbegeleider van verpakkingshal 4. Evenals aan de andere werkbegeleiders is als eerste gevraagd aan de respondent, hoe een reguliere werkdag eruitziet. De respondent geeft aan meestal iets eerder als 07.45u aanwezig te zijn in de verpakkingshal. In de meeste gevallen staat er al wel een medewerker bij de respondent om te laten weten wat er in de medewerker omgaat. Dit is vaak al het geval wanneer de respondent de computer aanzet. Daarna roept de respondent kort alle medewerkers bij elkaar. Op dat moment laat de respondent de medewerkers weten wat er de desbetreffende dag op de planning staat. De respondent blikt daarbij ook altijd even kort terug op de dag daarvoor, wat ging goed, wat kan beter. Hierbij krijgen de medewerkers ook altijd even de kans om iets te zeggen. Hierna wordt iedereen aan het werk gezet. De respondent gaat samen met de voorvrouw de taken verdelen. Hierbij wordt gekeken wat de medewerkers kunnen. Als er werk is waarbij de krimptunnels nodig zijn, moeten deze ook nog worden ingesteld. De rest van de dag wordt er productie gedraaid. Tussendoor kijken of alles juist verloopt. Of er nog meer materiaal nodig is. Zorgen dat de volgende opdracht klaar staat. De respondent geeft aan het merendeel van de dag bezig te zijn met het begeleiden en toezien op de kwaliteit. De respondent probeert ook altijd de medewerkers te betrekken in het verbeteren binnen de verpakkingshal. Vanuit de doelgroep is het meedenken vaak wat beperkt.

PDCA cyclus

Er wordt gevraagd wat de mening is van de respondent over de huidige situatie op de verpakkingsafdeling. De respondent zegt dat er de laatste periode teveel brandjes geblust moeten worden. Een grote klant is te laat met werk gekomen, waardoor de verpakkingshal voortdurend achter de feiten aanloopt. Opdrachten die moeten gebeuren komen dermate laat binnen, dat er weinig voorbereidingstijd is. Doordat er weinig tijd is voor voorbereiding vindt de respondent dat er achter aan wordt gelopen. De druk om dingen in één keer goed te doen is veel groter. Het kan niet geleidelijk worden geïntroduceerd aan de medewerkers. De papieren die bij de pallets horen liggen niet klaar. Dit moet tussendoor worden opgepakt. Er wordt vaker tussendoor even stil gezeten, omdat nog niet alle gegevens voor de volgende order in het bezit zijn van de werkbegeleider. Dit zijn voorbeelden waardoor het de afgelopen maanden behoorlijk rommelig is geweest. Er wordt gevraagd of dit ook merkbaar is aan de houding van de medewerkers. De respondent zegt, dat als er een dag is waarbij gewacht moet worden, dit heel veel effect heeft. Medewerkers worden chagrijnig, vinden het lastiger om zich aan de corona maatregelen te houden. Op deze momenten kletsen de medewerkers onderling veel en gaan dicht bij elkaar zitten. Zodra er dan weer werk is, kost het meer moeite om de medewerkers weer aan de gang te krijgen.

De volgende vraag is, waar de respondent het meest tevreden over is. De respondent zegt, onderling een hele fijne samenwerking te hebben met de andere werkbegeleiders van de verpakkingsafdeling. Er wordt aangegeven dat er makkelijk geschoven wordt tussen materialen, producten en zelfs medewerkers. Dit is in de afgelopen jaren zo gegroeid, want dit was niet altijd het geval. Vroeger waren de verschillende hallen, eigen eilandjes zoals de respondent het zegt. De respondent is ook behoorlijk tevreden op de medewerkers binnen verpakkingshal 4. De sfeer onderling is goed, de medewerkers zijn bereid om elkaar te helpen en de meerderheid wil ook gewoon graag werken.

Verpakkingshal 4 onderscheidt zich van de andere afdelingen binnen Orionis doordat er twee krimptunnels staan. De respondent geeft dit als antwoord op de vraag waarin de verpakkingsafdeling zich onderscheidt van de andere afdelingen. Door de krimptunnels is verpakkingshal 4 een productie verpakkingshal. In vergelijking tot mailing en monteren zijn de afdelingen daar minder ingericht op productie draaien. Het verschil met de andere verpakkingshallen, is dat deze duidelijk een BRC afdeling zijn.

Qua verbeteringen zou de respondent graag zien dat er een betere doorstroom is binnen de verpakkingshal. De respondent wil beter in kunnen kaderen, wanneer er met een opdracht begonnen kan worden en wanneer het klaar zal zijn. De benodigde materialen kunnen dan van te voren klaargezet worden. De verpakkingshal hoeft dan tussendoor niet stil te vallen en waardoor er makkelijker geschoven kan worden met medewerkers. Voor medewerkers die motorisch of fysiek bepaald werk niet kunnen verzetten, kan hier soms eerder op ingespeeld worden. De respondent denkt dat hier ook een betere kwaliteit in producten uit voortvloeit.

Binnen deze verpakkingshal zijn er geen strikte protocollen aanwezig als bij de andere verpakkingshallen. Wel zijn er controlelijsten om de kwaliteit te controleren. Deze controlelijsten zijn voor intern gebruik en gebaseerd op een normering. Er wordt gevraagd of het naleven van deze protocollen altijd haalbaar is. De respondent zegt, dat dit over het algemeen wel het geval is. Het kan voorkomen dat er een keer te weinig controles worden uitgevoerd bij een product. Dit is vooral met kleine orders. Dit gaat soms sneller dan de respondent kan bijbenen. De volgende vraag die wordt gesteld, is of er dan wel voldoende controles worden uitgevoerd. De respondent geeft aan, officieel gezien niet. Niet genoeg geregistreerde controles. Een geregistreerde controle is een eindcontrole. Als werkbegeleider wordt er tussendoor ook op de afdeling gelopen, dus mocht er iets fout gaan, wordt dit eerder opgemerkt. Medewerkers controleren elkaar daarnaast ook onbewust altijd. Vervolgens wordt gevraagd wat de basisregel is, hoe vaak de controles uitgevoerd moeten worden. Dit is op basis van een formule gemaakt. Hoe meer producten er van hetzelfde gemaakt moeten worden, hoe minder controles er uitgevoerd moeten worden procentueel gezien. Die norm is ooit wetenschappelijk vastgesteld. Worden de controlelijsten ook ergens anders weer gecontroleerd? De respondent zegt, dat dit niet het geval is bij de controlelijsten van verpakkingshal 4. Dit heeft de werkbegeleider overgenomen van de HACCP gecertificeerde verpakkingshallen binnen Orionis. Bij de HACCP verpakkingshallen wordt wel met regelmaat een interne audit afgenomen. Hier worden de controlelijsten wel nagezien. Het kan ook gebeuren dat bij een externe audit de controlelijsten daarvan ook worden gecontroleerd. De respondent werkt, ondanks dit niet verplicht is wel met de controlelijsten. Indien een andere afdeling producten van verpakkingshal 4 verpakt. Is de respondent ook geneigd om deze afdelingen ook dezelfde controlelijst te laten gebruiken.

Visgraatdiagram

Het volgende onderwerp is het verlies op de verpakkingsafdeling. De respondent vindt dit erg jammer. De respondent zegt ook dat het verklaarbaar is door de manier waarop nu gewerkt wordt. De producten die verpakt worden zijn niet veel waard. Dit gaat om kleine bedragen per product. Het is veel handmatig werk. En de respondent denkt dat Orionis daarbij vroeger weinig keuze heeft gehad in klanten. De respondent zegt dat Orionis aan het einde van de A58 is gelegen. Ieder bedrijf komt eerst andere sociale ontwikkelbedrijven tegen. Waarbij de respondent het argument geeft, dat deze bedrijven het hoogstwaarschijnlijk voor eenzelfde soort bedrag verpakken. De respondent weet niet precies hoe alle kosten binnen Orionis zijn opgebouwd. De respondent denkt wel dat het beter moet kunnen. Er zit heel veel wachttijd tussen. Wachttijd tussen orders en wachttijd met uitleg kunnen geven. Dit moet strakker gepland kunnen worden. Hoelang is de wachttijd dan gemiddeld voor er nieuwe producten de hal in komen? Dit is heel verschillend. Vanochtend vroeg is er toevallig een vrachtwagen gelost van een grote klant. Deze klant heet Zaadhof. Tegelijkertijd werd er ook een order gelost van Pieter Pot voor andere verpakkingshallen. Het magazijn moet op zo'n moment twee orders tegelijk binnenhalen en tellen. Daarna kan de order pas doorgestuurd worden naar de desbetreffende verpakkingshal. Van te voren weet de respondent al, dat dit gemiddeld wel drie uur zal duren. Dit is erg vervelend, wanneer er geen werk meer aanwezig is. De volgende vraag is of er een maximale wachttijd is afgesproken tussen de verpakkingshallen en het magazijn. De respondent zegt dat dit alleen geldt voor producten die al in het magazijn staan. Dan is dit een uur. Er wordt gevraagd of dit een mondelinge toezegging, of dat dit schriftelijk is vastgelegd. De respondent antwoordt hierop, dat het waarschijnlijk ooit in een mail wel officieel is gemaakt. Alleen zover de respondent kan herinneren

is het voornamelijk een mondelinge afspraak. Dit maakt voor de respondent zelf ook niet veel verschil. Het belangrijkste vindt de respondent, dat de producten er op tijd zijn.

Het volgende dat wordt besproken is hoe vaak er iets onjuist verpakt wordt. De respondent zegt dat dit gelukkig niet vaak voorkomt. Medewerkers maken wel eens een fout, dit wordt vrijwel altijd onderschept voor de order klaar is. Iets echt overnieuw doen, omdat het helemaal fout is. Dat gebeurt ook wel eens. De respondent zegt dat instructies onduidelijk kunnen zijn vanuit de opdrachtgever. Een instructie wordt soms veranderd, wat niet op tijd doorkomt. Dit is het afgelopen jaar misschien twee of drie keer voorgekomen. Deze fouten liggen niet bij de medewerkers. En als het wel bij de medewerkers ligt, dan gaat dit vaak over één medewerker die iets verkeerd heeft begrepen.

Hoe vaak zijn er zieken op de afdeling, wordt nu gevraagd aan de respondent. Binnen verpakkingshal 4 is op het moment een behoorlijk hoog ziekteverzuim. De respondent geeft een duidelijk beeld hierbij. Er is ongeveer 1/3 van de verpakkingshal geheel of gedeeltelijk ziek. Dit wordt terug gezien bij dezelfde medewerkers. Er zitten medewerkers tussen die overduidelijk een zwakke gezondheid hebben. Zowel mentaal als fysiek. Dit is volgens de respondent ook terug te herleiden naar de doelgroep. Het zijn tenslotte allemaal medewerkers met een arbeidsbeperking. Dit kan psychisch zijn, dan wordt gezien dat er meer ziekte is als het donker en slecht weer is. Er zijn ook echt medewerkers die regelmatig in het ziekenhuis belanden, vanwege de zwakke gezondheid. Er is een jaar rond, altijd wel één medewerker afwezig vanwege ziekte. Het is nooit volledige bezetting.

Daaropvolgend wordt aan de respondent gevraagd, hoe de medewerkers aangeven dat er meer sturing nodig is. Dit is per medewerker heel verschillend. Er zijn medewerkers die binnenkomen en zeggen: "zit je nou alweer de hele dag achter die computer." Aan andere medewerkers is het merkbaar in het gedrag. Er zijn ook medewerkers die absoluut niks aangeven en eigen plan trekken. Als werkbegeleider in een sociaal ontwikkelbedrijf, moet de werkbegeleider de medewerkers kennen.

Halen de medewerkers alles uit hun dag? Dit is de volgende vraag die is gesteld. De respondent zegt dat ook dit heel verschillend is per medewerker. Er zitten medewerkers tussen waarvan de respondent vindt dat deze medewerkers meer zouden kunnen en dat ook zouden moeten willen. Dan vinden de medewerkers het vooral allemaal wel makkelijk en relaxed. Daarentegen zijn er ook medewerkers die er echt heel hard overheen gaan. Deze medewerkers moeten dan worden afgeremd door de respondent. Anders is vaak het gevolg ervan, dat de medewerkers hierna zichzelf ziekmelden vanwege klachten. Het komt ook voor dat medewerkers zichzelf een te hoge werkdruk opleggen, waardoor deze medewerkers spanningsverschijnselen vertonen. Dit is een diverse groep mensen. Dit is echt per individu afhankelijk. Bij de mensen die volgens de respondent een zetje nodig zouden hebben om meer werk te verzetten. Moet soms ook afgevraagd worden of deze medewerkers hiertoe ook daadwerkelijk in staat zijn. Het gebrek aan concentratie kan ook een gevolg zijn van een beperking. Hoe worden de medewerkers dan op uiterste kunnen ingezet? Dit is volgens de respondent observatie per dag. Kijken hoe het de dag ervoor is gegaan en de medewerker kennen om te bepalen wat mogelijk is.

Process Mapping

Welke stappen worden er op de afdeling doorlopen als er een nieuwe verpakkingsovername binnenkomt? De respondent zegt, allereerst komt er een map waar de order in staat. Deze wordt doorgenomen door de respondent zelf en de voorvrouw. Dan weten de respondent en voorvrouw wat er verwacht wordt. Ook kan de respondent aan de hand hiervan de uitleg voor de medewerkers voorbereiden. Vervolgens wordt de order besteld bij het magazijn. Dit wordt gedaan via de software I-Make. Hierin kan gezien worden of alles reeds in het magazijn aanwezig is. Zodra het geleverd wordt door het magazijn. Wordt de order in de hal gereedgezet en wordt de uitleg gegeven aan de medewerkers. De respondent zegt, dat verder de controlelijsten worden behandeld. Dit is het.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Het laatste punt wordt behandeld. Welke doelen de respondent op de afdeling nog zou willen behalen. De respondent zou voor verpakkingshal 4, graag een betere bezetting hebben voor de krimptunnels. De krimptunnels staan te vaak stil. Dit ligt aan het soort werk dat binnen de verpakkingshal aanwezig is. Het belangrijkste doel voor de respondent is, een betere doorstroom te hebben. Hierbij doelt de respondent op het begin van een opdracht, het einde van een opdracht en dan de periode hiertussen. Hierbinnen zo min mogelijk stil te vallen. Daarnaast om aan mensen te leren, dat er gewerkt wordt op een manier die weinig transport vraagt. De respondent zegt, dat mensen geneigd zijn om voorraden aan te houden en dit af te werken. Volgens de respondent kan het beter stuk voor stuk afgewerkt worden. De respondent kan niet aangeven binnen welke termijn deze doelen behaald kunnen worden. Hierop zegt de respondent zelf niet betrokken te zijn met de acquisitie. Als het goed is, zit verpakkingshal 4, voor de komende maanden vol qua werk. Dan zou het haalbaar zijn. Echter dacht de respondent dit van de maand ervoor ook. Orionis zou niet afhankelijk moeten zijn van grote leveranciers die problemen ervaren. Waardoor Orionis automatisch ook problemen ervaart.

De volgende vraag is of dit probleem, er in resulteert of er vervolgens heel veel werk is. De respondent zegt, dat het zo ingepland is, dat het haalbaar is. Er moet alleen geen andere order tussen schuiven. Hier is de respondent wel bang voor. Dat er een andere opdracht aan wordt genomen, omdat deze ook van een belangrijke klant komt. Waardoor er weinig speling meer zit en meer druk.

Hoe is de communicatie tussen de respondent, met de acquisitie of het bedrijfsbureau? Het persoonlijk contact is erg goed. Er is veel veranderd in het bedrijfsbureau, qua wisselingen. Dit is merkbaar in de voorbereiding van opdrachten. Er moet meer nagevraagd worden door het bedrijfsbureau. Als deze langer werkzaam zijn, wordt dit niet meer gevraagd. De respondent denkt dat er nog wel een spanningsveld is tussen, waar de respondent als werkbegeleider behoefte aan heeft. Dus de order compleet is, alle benodigdheden in het bezit van Orionis. Dat er op tijd begonnen kan worden aan een opdracht. Het bedrijfsbureau moet daarnaast nu, heel veel opdrachten last minute binnenhalen. Dit komt voort uit dat er geen werk is. Dit resulteert vaak in orders die niet compleet zijn, omdat de hal wel moet starten met de order. Dit creëert weer een ander probleem. Hier ontstaat onderling af en toe frustratie. De respondent heeft de informatie nodig, maar het bedrijfsbureau beschikt nog niet over de informatie. Wat is ervoor nodig om dit probleem op te lossen? Volgens de respondent, klanten die de opdrachten niet opschuiven. Of duidelijkheid geven, tot wanneer de opdracht wordt opgeschoven. Hier kunnen de acquisitie en het bedrijfsbureau op inspelen.

9.5 Uitwerking interview Teamleider productie

Algemene informatie

De respondent is teamleider van de verpakingsafdeling waar het onderzoek voor wordt uitgevoerd. Als eerste wordt gevraagd hoe een reguliere werkdag van de respondent eruitziet. De respondent zegt, dat iedere dag er anders uitziet. Medewerkers komen langs met groot of klein leed, groot of klein geluk. Werkbegeleiders komen langs, het bedrijfsbureau de planners die willen overleggen. Dus eigenlijk is iedere dag erg divers. Werkzaamheden die in stilte afgewikkeld moeten worden, doet de respondent vaak vanuit huis. Op kantoor kan de respondent niet voldoende focussen. De respondent denkt, dat dit voor iedere teamleider lastig is. Vanwege de aanloop of de afspraken die staan ingepland.

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

De eerste vraag die wordt gesteld is: heeft de verpakingsafdeling veel verandering doorgemaakt sinds de nieuwe Participatiewet in 2015 is ingegaan? De nieuwe Participatiewet is in 2015 ingegaan, voor verpakken is hier in principe niet veel veranderd. De enige verandering is, dat de SW instroom is gestopt, maar beschut werk daarvoor in de plaats is gekomen. Dit is van een iets lager niveau. Deze medewerkers hebben meer begeleiding en aandacht nodig. En overkoepelend financieel gezien? Hier is eigenlijk niets veranderd. Alleen de subsidies vanuit de overheid lopen terug. Voor beschut werk, krijgt Orionis weer meer loonkostensubsidie, dus in die zin zou dit goedkoper moeten zijn.

PDCA cyclus

Welke verbeteringen heeft de afdeling nodig? De respondent geeft aan hier een plan voor te hebben geschreven. De respondent vindt de vraag ook lastig. Rendementsverbetering is nodig. Van oudsher vanuit Walcheren is veel gehandicaptenzorg. Hierdoor heeft Orionis meer beschut binnen werkers. Orionis heeft volgens de respondent meer verpakingshallen dan andere bedrijven uit de buurt vanwege deze reden. De mensen moeten aan het werk blijven. De respondent zou eigenlijk minder verpakingswerk binnen de verpakingshallen willen hebben. Op verpakingswerk zit een erg lage marge. De respondent zegt, Orionis moet willen dat de medewerkers verder ontwikkelen. Zodat de medewerkers hoogwaardiger werk aankunnen. Wat de respondent ook zegt te willen is arbeidsmatige dagbesteding opstarten. De betere van de verpakingsafdeling kunnen doorstromen naar de montage afdeling. Hier zit een hogere marge. Voor arbeidsmatige dagbesteding, die mensen komen niet in dienst. Daar krijgt Orionis geld voor, vanuit de WMO. Daar kan de respondent hetzelfde werk voor blijven doen. Zodat er op verpakken geen leegloop ontstaat? De respondent zegt dat er op verpakken nooit leegloop zal ontstaan. Als medewerkers niet meer mee kunnen op de afdelingen als groen, monteren, schoonmaak. Dan komen deze medewerkers terecht op de verpakingsafdeling. De respondent zegt, verpakken zal de laatste afdeling zijn die gaat sluiten hier binnen Orionis. Wat er ook moet gebeuren, is dat Orionis slimmer moet gaan werken. Innovatiever? De respondent zegt, dat er opgepast moet worden met het woord innovatief. De verpakingsafdeling krijgt werk van opdrachtgevers, dat niet machinaal gedaan kan worden. Anders doet de opdrachtgever het wel zelf. Slimmer werken, dat kan wel. Zoals de weegschaal van de andere stagiair? De respondent zegt, positief te zijn over het project dat die stagiair is gestart. Alleen de blikjes dat is maar één opdracht per jaar.

Er moet ook niet vergeten worden, dat de verpakingshallen allemaal zijn ingericht op de maatregelen van COVID. Normaliter wordt er in productielijnen gewerkt. Als de maatregelen worden afgeschaft, gaan de orders veel sneller, zegt de respondent. De eerste taak die de respondent wilt oppakken, is een cultuurverandering bij de medewerkers doorvoeren. De medewerkers moeten werken, voor het aantal contracturen waar Orionis voor betaald. De medewerkers kunnen geholpen worden, door een zoemer te gebruiken. Dit brengt structuur, zegt de respondent. De COVID en de medewerkers die met de lift mogen, moeten om de beurt. De lift moet ook nog ventileren. Dit kost veel tijd. Als er geen COVID is, dan lopen er ook medewerkers uit scholen rond. Daarnaast leertrajecten. Dit zijn allemaal gratis handen voor Orionis. De respondent zegt, dat dit ook zorgt voor verlies.

Zijn er obstakels binnen de verpakkingafdeling? Volgens de respondent, zijn de grootste obstakels, de lage marges en de handelingssnelheid van de medewerkers. Daarnaast ook de stabiliteit en de kwaliteit van de voormannen. Op welke manier worden die marges bepaald? Een opdrachtgever vraagt offertes op bij verschillende bedrijven, waaronder Orionis. Als één bedrijf aangeeft iets te kunnen maken voor een bepaalde prijs, dan geeft de opdrachtgever aan, deze prijs of niet. Het is dan aan Orionis of het wel of niet wordt aangenomen.

Wat zien anderen als de kracht van de verpakkingafdeling, wordt vervolgens gevraagd. De respondent zegt, dat dit flexibiliteit is. Er kunnen grote en kleine opdrachten worden verwerkt en de grootste kracht is de certificering voor de open voedingswaren. Orionis is één van de weinige sociale werkplaatsen binnen Nederland, zeker in de regio, die hierover beschikt. Er wordt binnen verpakkingshallen 1, 2 en 3 volgens dit protocol gewerkt. Bij verpakkingshal 4 is geen protocol dat verplicht gevolgd moet worden. De respondent noemt verpakkingshal 4, groot verpakken. In deze verpakkingshal kan Orionis meer volume in kwijt. Welke controles worden er uitgevoerd op de verpakkingafdeling? Binnen iedere verpakkingshal zijn eindcontroles en een ingangsc controle. Bij verpakkingshallen 1, 2 en 3 worden ook steekproeven uitgevoerd. Of alles voldoet aan de norm voor de certificering. Worden de eindcontroles ook altijd structureel uitgevoerd? Binnen Orionis werken medewerkers met beperkingen, dus structureel is niet te beloven. Het zal voor 95% wel gebeuren, maar niet 100%. Voor sommige medewerkers kan het lastig zijn de eindcontrole vast te houden, als de leiding niet aanwezig is. De respondent heeft een groot probleem met de continuïteit en kwaliteit van leiding. Zowel stabiliteit van werkbegeleiding, als voorman/voorzitter. Dit geldt overigens niet voor allemaal.

Visgraatdiagram

Er is gevraagd wat de mening is van de respondent over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling. Orionis kan misschien zes ton minder verlies maken. De mening van de respondent luidt: de verpakkingafdeling van Orionis zal altijd verlies blijven maken, maar het mooie aan verlies is. Dat het altijd wel beter kan. De respondent heeft een plan gemaakt, om van verpakken een beter renderende afdeling te maken. Dit plan zal toegestuurd worden. Niemand wil natuurlijk verlies lijden, dat is simpel. Alleen iedereen moet wel realistisch blijven. Waarvoor staat een organisatie als deze op de wereld. In beginsel stond Orionis op de wereld om een wet uit te voeren, zegt de respondent. De WSW. Vroeger kreeg Orionis daar 100% subsidie voor. De wereld is veranderd, sinds de subsidie niet meer 100% bedroeg. Nu moet er geld door Orionis zelf verdiend worden. Orionis moet commerciëler te werk gaan en die switch is nooit goed gemaakt. Dit is dus eigenlijk wat nu nog volop aan het gebeuren is.

Ziet de respondent verbetermogelijkheden omtrent de leveringen van producten? Opdrachtgevers gebruiken alleen de diensten van Orionis. Als deze het zelf niet aankunnen. Dat is hoe de respondent hiernaar kijkt. De verpakkingafdeling van Orionis, heeft ook geen productielijn. Volgens de respondent is dit een groot obstakel. Als Orionis een productielijn van een fabriek kan overnemen. Dan is er altijd werk en kan Orionis ook op voorraad werken. Dit scheelt ook weer veel werk voor het bedrijfsbureau. Op dit moment, moet er voor iedere opdracht, veel moeite gedaan worden. Soortgelijke bedrijven in het midden van het land, hebben allemaal productielijnen, zegt de respondent. Voor vlottere leveringen, zijn vaste opdrachten nodig. Op die manier kunnen verbeterprocessen ook beter worden doorgevoerd. Het grote probleem is ook, dat Orionis hier aan het eind van de A58 zit. Het klantcontact wordt onderhouden door de accountmanager en de respondent. De klanten worden tevreden gehouden met de kwaliteit die door Orionis wordt geleverd. Orionis levert op tijd en is in staat om dingen tijdens het proces nog aan te passen. De klanten zijn over het algemeen, tevreden. Zijn hier nog verbetermogelijkheden? De respondent zegt, ja aftersales. Aan aftersales wordt eigenlijk nog niet gedaan. De acquisitie kan ook beter. Er is één accountmanager binnen Orionis, die volgend jaar met pensioen gaat. De bezetting is hierdoor voor de acquisitie ook

niet volledig. Er moet meer worden gefocust op het binnenhalen van productielijnen volgens de respondent.

Vindt de respondent dat de medewerkers alles uit hun dag halen? De respondent vindt, dat de medewerkers niet alles uit hun dag halen. De respondent zegt, dat mensen wel rekening moeten houden met hoe de medewerkers in elkaar zitten. De medewerkers hebben allemaal een beperking. Daarbij zit er in deze doelgroep best wat eenzaamheid. Het werk is voor veel medewerkers, direct de sociale kring. Er moet meer gestuurd worden, dat er in de pauzes wordt bij gekletst en daarnaast meer gewerkt. Kort samengevat, gaat het nu meer ten koste van de arbeidsuren? Volgens de respondent gaat dit wel iets beter, maar het gaat zeker ten koste van de arbeidsuren.

Hoe houden de werkbegeleiders elkaar op de hoogte? De werkbegeleiders van verpakken, zijn een heel hecht team. De werkbegeleiders houden elkaar van alles op de hoogte en helpen elkaar. De respondent denkt, dat dit het hechtste team is van de afdelingen waarover de respondent teamleider is. Hanteren de werkbegeleiders ook dezelfde werkwijze? Iedere werkbegeleider heeft een eigen werkstijl, maar over het geheel, hanteren de werkbegeleiders dezelfde werkwijze. De werkbegeleiders zijn wel afhankelijk van voormannen. Alleen deze zijn er niet altijd. De voormannen hebben ook allemaal een WSW indicatie. De voormannen hebben een voorbeeldfunctie? Dat hebben de voormannen inderdaad, deze moeten continu op de afdeling zijn. Zijn er verschillende prestaties tussen de verschillende werkhallen? Die zijn aanwezig. Het niveau van verpakingshal 2, ligt hoger dan die bij verpakingshal 1 en het hoogste niveau ligt op verpakken 4. Bij verpakingshal 4 zit meer fysieke kracht en bij de verpakkingshallen boven zit ongeveer 80% beschut binnen medewerkers. Deze medewerkers hebben meer begeleiding nodig.

Process Mapping

Welke stappen maakt een verpakingsproduct precies door? Eigenlijk begint het bij offerte tot factuur, zegt de respondent. Er wordt een offerte opgemaakt en de klant gaat akkoord. Het bedrijfsbureau maakt afspraken voor de aanlevering en maken de planning. Het product komt binnen, wordt in het magazijn gescand. Het product staat dan in het magazijn. Als de planning aangeeft dat het product aan de beurt is, wordt het besteld bij het magazijn. Via de goederenlift komt het product naar boven. Vervolgens komt het bij de betreffende verpakingshal, hier wordt het product verwerkt. Het eindproduct gaat weer terug naar het magazijn. Dit is in een notendop omschreven, hoe dit proces gaat.

Tijdens het meewerken in de verpakkingshallen is er ook meerdere keren stilgezet, omdat er geen werk aanwezig was. De respondent geeft aan, dat dit te maken heeft met een opdrachtgever waar een corona uitbraak was. Orionis is daar de dupe van. Pieter Pot heeft een keer een probleem gehad met potten aanleveren. Eigenlijk moet Orionis ervoor zorgen onmisbaar te zijn? De respondent beaamt dit. Orionis moet onderdeel worden van een productielijn van een fabriek. De respondent zegt dit al een aantal jaar merkbaar te maken.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Wat zijn de doelen van de respondent die nog niet zijn gerealiseerd binnen Orionis. De respondent laat weten dit per mail toe te sturen, de doelstellingen heeft de respondent op papier gezet. In de per mail toegezonden doelstellingen, staan doelstellingen voor de gehele productie afdeling. De doelstellingen zijn niet geconcretiseerd. Het document is te vinden in: **Bijlage 10. Doelstellingen Teamleider productie.**

9.6 Uitwerking interview Accountmanager

Algemene informatie

De respondent is accountmanager binnen Orionis. De respondent is verantwoordelijk voor de acquisitie bij Orionis, waaronder de verpakkingsafdeling. De werkdag van de respondent start gewoonlijk tussen 07:00 en 7:30. Dan begint de respondent met het doornemen van de mailbox. De respondent krijgt sturing vanuit de teamleiders binnen Orionis en de directe leidinggevende manager van het werkleerbedrijf. Van daaruit komen de opdrachten voor de respondent. Iedere dag is anders, behalve de opstart van de dag. De mailbox is voor de respondent, de grootste bron van informatie. De respondent is voornamelijk bezig met klanten. Bij bestaande klanten, hoeft de respondent weinig te ondernemen. Hier is het bedrijfsbureau voor. Zodra er iets verkeerd gaat weten klanten, de respondent vaak wel te vinden. Voornamelijk is de respondent bezig met het werven van nieuwe klanten. Dit betreft koude acquisitie.

PDCA cyclus

Eerst wordt gevraagd hoe de respondent klanten werft voor Orionis. De respondent zegt, voornamelijk telefonisch bedrijven te benaderen. Het gaat hierbij om koude acquisitie. Dus bedrijven die nog geen klant zijn bij Orionis. De respondent kijkt eerst in de regio, een bepaald soort bedrijven. Op dit moment is de respondent bezig met waterschappen, voor andere afdelingen. De respondent kijkt dus eerst binnen de regio. Vervolgens breidt de respondent het zoekgebied steeds verder uit. Tot de respondent heel Nederland in kaart heeft gebracht. Telefonisch probeert de respondent, het eerste contact te leggen. Meestal zegt de andere partij, stuur een mail naar dit en dit adres. De respondent maakt een leuk verhaaltje en verstuurd de mail. Na een week of twee, gaat de respondent nabellen. De respondent kan niet aangeven, hoeveel nieuwe klanten er op maandelijkse basis worden binnengehaald. Orionis heeft klanten, die slecht één opdracht laten uitvoeren en daarna niet meer. Orionis heeft ook klanten die op jaarlijkse basis opdrachten laten uitvoeren. Dit zijn klanten die Orionis het liefst heeft, maar die zijn lastig te vinden, zegt de respondent.

Zit er een patroon in de wijze waarop klanten orders plaatsen? De verpakkingsafdeling werkt voornamelijk met vaste klanten. Deze klanten die melden, de opdrachten per mail zelf aan bij het bedrijfsbureau. Orionis hoopt altijd wel dat klanten, opdrachten tijdig aanmelden. Gezien deze klanten anders niet altijd geholpen kunnen worden. Het patroon is eigenlijk, de klant meldt aan, Orionis voert uit. Hoe wordt er bepaald dat de verpakkingsafdeling vol zit qua orders? Dit wordt bijgehouden door de planner van het bedrijfsbureau. Op het bedrijfsbureau worden alle orders ingepland, daar wordt bepaald, hoe alles wordt ingeschoten. De planning wordt bepaald door de calculatie binnen het bedrijfsbureau. Hoe kan het dan dat er wordt stilgezeten op de verpakkingsafdeling, als de planning vol staat? De grootste oorzaak ligt volgens de respondent bij de werkbegeleiders. De volgende opdracht wordt te laat aangevraagd door de werkbegeleiders en niet genoeg voorbereid. Dit zou in sommige gevallen de oorzaak kunnen zijn, zegt de respondent. Het komt ook voor dat het magazijn, de opdracht te laat oppakt. Of binnen Orionis wordt te laat geconstateerd dat niet alles aanwezig blijkt te zijn voor de opdracht. Op dat moment, loopt iedereen binnen Orionis achter de feiten aan. Hoe kan dit beter worden? De respondent denkt, dat de nieuwe planner hier een grote rol in zal gaan spelen. Daarnaast moeten werkbegeleiders, eerder beginnen met voorbereiden. De planner, werkbegeleider en het magazijn, moeten beter samenwerken. Het moment van niks doen, wordt op deze manier zo kort mogelijk gehouden. De communicatie betreft de levering van een opdracht, ligt ook bij het bedrijfsbureau. De accountmanager speelt geen rol in de uitvoering van opdrachten. Dit ligt puur bij het bedrijfsbureau, de klant en de werkbegeleider. De enige reden, waarom de respondent zich af en toe bemoeit in dit proces. Is om te kijken of alles goed verloopt, volgens de afspraken die zijn gemaakt toen de klant werd binnengehaald.

Visgraatdiagram

Hoe denkt de respondent over het verlies dat wordt gemaakt op de verpakkingafdeling? De respondent vindt dat de prijzen onder druk staan. De offertes zijn volgens de respondent te laag. De kosten moeten worden terugverdiend. Het probleem is, dat Orionis lage prijzen accepteert, omdat er anders geen bezetting is. Er wordt dus werk gecreëerd, dat geen renderend werk is. Welke kansen ziet de respondent om deze kosten te verlagen? De respondent denkt, dat de kosten niet verlaagd kunnen worden. Het rendement moet gezocht worden in het verhogen van de prijzen. Orionis kampt daarbij met een erfenis uit het verleden. De prijsafspraken, met bepaalde grote klanten. Hier moet over gepraat worden met de klant. Gaat de klant mee met de nieuwe afspraken, dan is dat het best. Gaat deze niet mee, moet Orionis betere klanten werven. Hoe wordt de werving van klanten geborgd? De respondent zegt, dat de borging van het werk zit in het twee wekelijks overleg met de manager en teamleiders. Zitten er ook kosten die verspilling zijn bij de verpakkingafdeling? Orionis kan efficiënter te werk gaan, door werktijden aan te houden, zegt de respondent. Er is dus verspilling. De respondent denkt ook dat met inzet van beperkte machines, verspilling minder wordt. De leiding moet ook meer sturen op de verandering van de mentaliteit. De jongere werkbegeleiders zijn meegegaan in een fout werkpatroon, zegt de respondent.

Volgens de respondent is het ook een optie machines te kopen samen met een klant. Als er een overeenstemming kan komen met de klant, voor een bepaalde opdracht die de komende drie jaar zal doorlopen. En Orionis heeft hier een machine voor nodig. Dan vindt de respondent, dat de klant hierin mee kan gaan. Uiteraard is het wel de vraag of dit ook lukt. De machine kan geplaatst worden bij Orionis door de klant. Of gezamenlijk aanschaffen is volgens de respondent een optie. Vooralsnog krijgt Orionis, voornamelijk vragen die passen bij de inrichting zoals deze is. Orionis speelt ook altijd in op de certificering, waarover verpakkingshallen 1, 2 en 3 beschikt. Aan de andere kant zit Orionis geografisch gezien, aan het eind van de A58, zegt de respondent. Orionis ligt niet gunstig, klanten komen vaak, eerder gelegen veel andere SW-bedrijven langs. Orionis zit voornamelijk in een horeca gebied, zegt de respondent. Welke mogelijkheden zijn er voor Orionis om in te spelen op de horeca voor de verpakkingafdeling? Dit kan misschien voor de wasserij, van het restaurant eventueel. Voor de verpakkingafdeling ziet de respondent geen mogelijkheden.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

De respondent heeft geen doelstellingen voor het verpakkingproces. Dit is voor de teamleider van de verpakkingafdeling. Betreft de klantenkring heeft de respondent ook geen doelstelling. De respondent heeft geen vraag gekregen om nieuwe klanten te werven voor de verpakkingafdeling op dit moment.

9.7 Uitwerking interview Back office medewerker

Algemene informatie

De respondent is back office medewerker in het bedrijfsbureau van Orionis. De respondent is ordervoorbereider en daarbij horen een aantal kerntaken. De kerntaken bestaan uit, offertes maken, calculeren, orders die worden ingeschoten in I-Make zetten. Daarnaast zijn er de laatste tijd veel ad hoc werkzaamheden. Dit is een beschrijving van een werkdag van de respondent. In de ochtend probeert de respondent zich bezig te houden met de kerntaken. Er moeten ook vaak vragen beantwoord worden van werkbegeleiders tussendoor. De respondent probeert orders op zo'n goed mogelijke manier voor te bereiden. Door middel van het verzamelen van de juiste informatie voor de werkbegeleiders, de voormannen/voorzitters. Zodat deze weten wat er gedaan moet worden, naar tevredenheid van de klant. Het bedrijfsbureau merkt dan toch, dat er nog vragen zijn. De vragen probeert de respondent altijd te beantwoorden indien mogelijk.

PDCA cyclus & visgraatdiagram

Daarnaast is de samenstelling van het bedrijfsbureau sinds kort veranderd. Brengt dit nog uitdagingen met zich mee? Voor de ordervoorbereiding is er weinig veranderd. De respondent blijft deze functie uitdragen. De respondent werkt samen met een planner, dit is de front office. De ordervoorbereiding is de back office. De laatste maanden zat er een collega op de front office, die per 1 augustus iets anders gaat doen. De nieuwe collega voor de front office is inmiddels wel gestart. De respondent zegt, dat hier wel een uitdaging ligt. Gezien er op redelijk korte termijn, samen gewerkt moet worden met verschillende planners. Daarin heeft ook ieder nog een eigen karakter en aanpak. Hoe gaan de werkbegeleiders van de verpakkingshallen met deze verandering om? De nieuwe planner zet eigenlijk de trend voort, zoals er in Orionis altijd gepland is. De werkbegeleiders gaan hier dus ook goed mee om. In die zin verandert er dus niet heel veel voor de verpakkingafdeling. Het interview is gehouden op woensdag 7 juli 2021. Inmiddels is eind juli, aangekondigd dat de nieuwe vaste planner ontslag neemt in augustus. Per augustus heeft de tijdelijke planner de functie weer hervat.

De respondent is gevraagd, naar de mening over de huidige situatie waarin het verpakingsproces zich in verkeerd. Over het algemeen is het hollen of stilstaan, zegt de respondent. Op dit moment is het heel erg druk. Opdrachtgevers schieten orders in voor bijvoorbeeld het vierde kwartaal. Er worden ook veel offerte aanvragen ingediend. Er zijn wel verbeterpunten, dit ligt bij de communicatie. Dit heeft de respondent ook al besproken met de teamleider van het bedrijfsbureau. Het bedrijfsbureau maakt de order en in het verleden had de werkbegeleider dan zelf ook contact met de opdrachtgever. Hierdoor gaan er soms afspraken langs het bedrijfsbureau. Een voorbeeld hiervan komt van Pieter Pot, een aantal maanden geleden heeft dit zich voorgedaan. Het bleek dat er een handeling extra verricht moest worden voor Pieter Pot, dit is ook gedaan. Deze afspraak is langs het bedrijfsbureau gegaan en dus niet meegegaan in de calculatie. Achteraf is hier een factuur voor nagezonden. Op deze manier loopt Orionis geld mis, het kost ook werk om het achteraf te behandelen. In de communicatie zit er dus echt een verbeterslag. Vergaderen en overleggen kost voor iedereen tijd, maar het is wel belangrijk geeft de respondent aan. Kort samengevat, Orionis loopt geld mis door een relatief kleine handeling die wordt doorgevoerd, waar de achterhand niet van weet. De respondent beaamt dit. De respondent gaat er nu vanuit, dat als er een wijziging is in het productieproces, dat dit wordt gemeld. Vervolgens is gevraagd welke afspraken hierover zijn gemaakt? De respondent heeft het aangegeven bij de werkbegeleiders en de teamleider zoals eerder vermeldt. De teamleider van het bedrijfsbureau zou dit onder de aandacht brengen van de teamleider productie. Er is geen vast protocol voor.

Het volgende dat wordt besproken is de kracht van de verpakkingafdeling. De respondent, denkt dat de kracht van de verpakkingafdeling ligt, in het soort werk dat daar gedaan wordt. De medewerkers die daar werken, kunnen het werk goed aan. Het is passend werk. Welke mogelijkheden zijn er om de omzet te verhogen op deze afdeling? De eenheidsprijs omhoog, zegt de respondent. Hier wordt al aan gewerkt. Hier is ook echt een verbeterslag te halen, volgens de respondent. De respondent vindt, dat

de prijzen die Orionis hanteert erg laag zijn. De respondent calculeert de prijzen, maar in het verleden zijn er ook prijsafspraken gemaakt met opdrachtgevers. Ieder jaar wordt hier een indexering voor gedaan, maar toch blijven het hele lage eenheidsprijzen. Hierop is de vraag gesteld of de respondent weet hoe dit bij andere soortgelijke bedrijven is. Hebben deze bedrijven ook een lage eenheidsprijs, ligt dit gelijk bijvoorbeeld. De respondent heeft een vermoeden, dat dit ongeveer wel gelijk zal liggen. Toevallig weet de respondent dat bij het bedrijf Stroomopwaarts, dat ook producten verpakt voor Pieter Pot, de eenheidsprijs gelijk ligt. Voor een bedrijf als Zaadhof, heeft de respondent geen idee. De respondent vindt dit direct een goede tip, om te kijken hoe andere soortgelijke bedrijven de eenheidsprijzen berekenen.

Hoe denkt de respondent opdrachtgevers binnen Orionis te houden, zodra de eenheidsprijs omhoog wordt gebracht? De respondent vindt dit een scherpe vraag. De respondent geeft aan dat er een calculatie wordt gemaakt en aan de hand daarvan een offerte. Uiteindelijk heeft de teamleider productie het laatste woord over deze offerte. Daar zit een flinke verbetering, voor de inkomsten van de verpakkingafdeling. Staan daarbij alle gezichten dezelfde kant op? De respondent geeft eerlijk toe, het idee te hebben dat dit niet het geval is. De respondent schetst hierbij een voorbeeld. Er moet een product verpakt worden voor een opdrachtgever, de laatste keer is dit voor €0,23 per stuk gedaan. De respondent probeert hier wel verhoging in door te voeren. Van €0,23 naar €1,50 is niet reëel. Dit tariefverschil is te groot. De respondent gaat in dit geval voor €0,30 per stuk. De opdrachtgever geeft vervolgens aan, vorige keer is het voor €0,23 verpakt. Hoe is dit mogelijk. Orionis werkt met een bepaald uurloon voor verpakken. De respondent geeft aan te denken dat dit uurloon €14,20 of €14,27 is. De respondent calculeert op tijd en daar komt een eenheidsprijs uit, in principe is dit de kostprijs. De marge van Orionis zit in het uurloon. Als er dan overleg plaatsvindt met de teamleider productie, de opdrachtgever wilt de prijs omlaag. Dan gaat Orionis onder de kostprijs werken. Orionis kan deze keuze dan maken en de medewerkers aan het werk houden. De order aannemen en verlies accepteren. Of Orionis houdt voet bij stuk en loopt de order mis. Bij de verpakkingafdeling hoeft geen inkoop gedaan te worden, bij techniek bijvoorbeeld wel. Hier kan winst behaald worden op de materialen. Dit moet volgens de respondent beter. Dit is een issue binnen Orionis. Er worden te vaak orders onder de kostprijs aangenomen. Wat Orionis op dit moment wel gaat doen, is nacalculaties maken. Voor alle grote klanten is het een streven om nacalculaties te gaan maken. Dit maakt het inzichtelijk. Op een bepaald moment, zal Orionis ook met opdrachtgevers waar vaste prijsafspraken mee staan, in gesprek moeten gaan. Dat Orionis voor deze vooraf bepaalde prijzen, niet meer kan werken. Orionis moet of in de zwarte cijfers komen of de balans break-even. Orionis gaat er ook beter op toezien dat de planning van het aantal productiedagen niet uitloopt. Zodra het uitloopt, maakt Orionis verlies.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

De respondent heeft de volgende doelen voor ogen die nog niet zijn gerealiseerd. Het na calculeren, waar al een start mee is gemaakt. Een ander doel is, betere communicatie, informatie delen met elkaar. Meer structuur krijgen in het hele proces van A tot Z. De respondent gaat dit binnenkort overleggen met de nieuwe planner.

9.8 Uitwerking interview Manager Werkleerbedrijf

Algemene informatie

De respondent is manager van het werkleerbedrijf binnen Orionis. Hieronder valt onder andere de verpakkingafdeling. De eerste vraag in dit interview is, hoe een reguliere werkdag eruitziet bij de manager. Een reguliere werkdag omschrijven is best lastig voor de manager. Een deel van de werkdag is gepland en een deel van de werkdag is niet gepland. De respondent noemt een voorbeeld. Deze ochtend stond er een gesprek met het managementteam gepland. Toevallig is er daar voornamelijk gesproken over het rendabel maken van verpakken. De respondent heeft een gesprek gehad over strategische personeelsplanning voor productie. Hierbij was de business controller aanwezig, een lid van personeelszaken en betrokkene van de productie. Daarnaast nog een gesprek met de accountmanager, dit interview stond ingepland. Zo zijn de dagen vaak voor de helft gevuld met afspraken. De respondent zegt, kortgeleden nog een aantal werksessies gehad met alle werkbegeleiders in collectief verband. Idealiter is zes uur van de acht uur gepland en blijft er twee uur over voor andere werkzaamheden. Tijdens het interview wordt dit kort samengevat als: er zit een patroon in de hoeveelheden vaste afspraken en niet toebedeelde tijd, maar dit is wel divers per werkdag. De respondent beaamt dit.

Processen

De eerste vraag met betrekking tot de verpakkingafdeling die wordt gesteld is. Wat is de mening van de respondent over de huidige situatie van het verpakkingproces? De respondent geeft een opsomming.

1. Het is mooi werk met heel veel mensen
2. Het aantal mensen dat hier tewerkgesteld is, willen door ontwikkelen naar een andere verpakkingsoort, die meer rendeert.
3. Er wordt anderhalf miljoen verlies gedraaid op jaarbasis. Daar moet zo snel mogelijk minimaal een miljoen van afgehaald worden.
4. Prijzen, met name productietijden, de interactie daarover kan veel beter.
5. De onderlinge communicatie over hoe kan dit, beter, slimmer en handiger, heeft een boost nodig.
6. Als laatste de discipline, de hoeveelheid gewerkte tijd per medewerker kan ook verbeteren.

Een aantal van deze punten wordt op een later moment in dit interview verder besproken.

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Welke invloed hebben de ontwikkelingen in de bedrijfstak op de verpakkingafdeling? De regelgeving, wordt hier onder andere bedoeld. Het enige dat de respondent hier te binnen schiet, is dat er steeds meer verpakt moet worden volgens certificering. Orionis lift hier ook op mee. Vervolgens wordt gevraagd naar de Participatiewet. De respondent zegt, er zijn nieuwe instromen op dat vlak. Het enige dat er nog is, dat mensen met een beschut werk indicatie kunnen instromen. Op termijn zal de populatie binnen verpakken, enerzijds kwantitatief achteruit gaan, maar ook kwalitatief achteruit gaan. De eisen om voor beschut werk in aanmerking te komen, liggen vele malen hoger, dan vanuit de SW. Dit houdt in, dat er mensen met een nog grotere beperking en grotere afstand tot de arbeidsmarkt binnenkomen. Op termijn, zal dat zichtbaar worden in de productie die haalbaar is. Hier wordt even kort samengevat, betekent dit dat de productie in de toekomst nog verder achteruit zal gaan? De respondent zegt, ja en nee. Als de politiek niet zal ingrijpen, dan klopt het inderdaad. Dan zal ieder jaar, als er SW-medewerkers afscheid nemen, geen aanvulling zijn. Er is maar een kleine hoeveelheid personen, die met een WW indicatie bij Orionis zal binnenkomen. De respondent geeft aan, dat er op dit moment wel plannen zijn in de politiek. Hier wordt gesproken over het feit, dat de nieuwe wet niet tot het juiste effect heeft geleid. Nu is er sprake dat er sociale ontwikkelbedrijven worden gemaakt. Eigenlijk een combinatie van de opzet zoals die nu is, het werken en leren. Dus als er een nieuwe wet wordt aangenomen. Komen er ook weer meer medewerkers.

PDCA cyclus

De volgende vraag die wordt gesteld is, waarin onderscheidt de verpakkingafdeling zich ten opzichte van andere afdelingen? Verpakken levert het grootste verlies op, maar hier zitten ook de medewerkers met de grootste beperking. Ofwel fysiek, hetzij psychisch. Dit is een groot onderscheid. Anderzijds is het in de huidige opzet, vooral handenarbeid. Hierop wordt gevraagd. En innovatie? De respondent zegt, dat er nog weinig ondersteuning is door techniek. Welke mogelijkheden zijn er voor ontwikkeling en wat mag dit kosten? Dit mag weldegelijk geld kosten, mits het rendement van verpakken daarmee omhoog zal gaan. Volgens de respondent zal met iets meer sturing en maatregelen het resultaat met één miljoen verbeteren. Alles wat daar nodig is om te investeren, gaat Orionis doen. Kort samengevat, kan het verlies geherinvesteerd worden als dit rendement oplevert? Dat kan inderdaad. Dit is jarenlang niet gedaan. De respondent zegt zich heel goed te realiseren, dat als er rendementsverbetering doorgevoerd wordt, er investering nodig is. In bijvoorbeeld "de slimme weegtafel". Dit zal veel geld kosten. Van daaruit moet er dan weer een andere investering gedaan worden, bijvoorbeeld vul apparaatjes, een ander type lopende band. De respondent geeft aan, niet de rem te zetten op investeringen en dat ook nooit gedaan te hebben. Kan er hieruit opgemaakt worden dat er nog niet veel investeringen zijn aangedragen? De respondent zegt, totaal niet. Dit leeft niet.

De volgende vraag gaat over de opdrachtgevers van Orionis. Hoe wordt dit contact onderhouden? Dit is een mix van de accountmanager, het bedrijfsbureau, de teamleider en de respondent zelf. Hoe worden de opdrachtgevers tevreden gehouden? Wat er op dit moment gedaan wordt op algemeen niveau, is het contact tussen Orionis en de opdrachtgevers op een gelijkwaardige manier inrichten. Vanuit het verleden werd Orionis heel erg onder druk gezet door de opdrachtgevers. Wat hieruit voortkwam is een hele vervelende verhouding. Waarin Orionis onder zit en de opdrachtgever erboven. Dit probeert Orionis nu gelijk te krijgen. Als dit zo is, kan Orionis op een gelijkwaardige wijze gesprekken aangaan over productietijden, prijzen, over innovatie. Dit is al wel op andere afdelingen bezig, maar nog niet voor verpakken. Het ideaalplaatje van de respondent is, dat er met enige regelmaat iemand over de vloer komt. Die niet alleen komt kijken, maar ook meedenkt hoe het slimmer en handiger kan. In overleg met elkaar. Dit is al aan de hand met een andere opdrachtgever en hier zijn de geluiden erg positief. Dit is ook de bedoeling voor bijvoorbeeld Zaadhof of Pieter Pot voor de verpakkingafdeling.

Welke acties worden ondernomen om de kwaliteit van het verpakkingproces te waarborgen? Voor het gecertificeerd verpakken, worden er met enige regelmaat audits gehouden. Dit wordt altijd strak gehouden. Dit wordt goed nageleefd. En wordt er voldoende en adequaat geanticipeerd door de teamleider en werkbegeleiders bij veranderingen die moeten plaatsvinden op de verpakkingafdeling? De respondent zegt, dat dit onvoldoende wordt gedaan. Er is nog geen algemeen gedachtegoed. Kwaliteit daar is wel oog voor, maar niet voor innovatie en slimmer werken.

Hoe denkt de respondent over de opmerking dat Orionis aan het einde van de A58 zit? De respondent zegt, dat dit een excuus is. Dus dit kan niet als gegronde reden worden benoemd? Nee, de opdrachtgever Zaadhof komt uit Winschoten. België zit aan de andere kant. Volgens de respondent doet Zaadhof zaken met Orionis, omdat Orionis een goede prijs heeft. Anders zou dit bedrijf volgens de respondent geen zaken doen met Orionis. Dus Orionis zit aan het einde, Orionis zit ook aan het begin. Hier worden verschillende signalen over afgegeven. De respondent zegt, deze opmerking wordt ook continu gebruikt. De respondent vindt dit oud denken. De vraag is er weldegelijk. Pieter Pot heeft ook een grote order geplaatst, die vanuit Orionis is afgeketst. In plaats van dat er samen wordt gedacht over hoe het slimmer en handiger kan. Waardoor het wel mogelijk is. Wat is de reden waardoor grote orders niet aangenomen kunnen worden? Dit wordt gedaan vanuit het huidige denkpatroon, dat de planning vol zit. Om huidige opdrachtgevers te kunnen behouden, moet er gekeken worden hoe er wel aan de vraag voldaan kan worden.

Gedurende de eerste weken stage is er ook meegewerkt. Bij het meewerken is ook gezien, dat er toch veel wordt stilgezeten. In die zin, de vraag. Hoe zit de planning dan vol? De respondent zegt, dat de planning zeker niet vol zit. Het gaat erom hoe vol de order portefeuille zit, de weekplanning en op de dag zelf. Hoe vaak zitten er mensen stil? Hoe vaak worden de mensen eerder naar huis gestuurd? Hoe vaak starten de mensen later? Volgens de respondent is hier nog veel ruimte. Hoe is dit allemaal vastgelegd? Is hier documentatie van? Hoe lang orders daadwerkelijk op de vloer aanwezig zijn en of daar een patroon in zit? De respondent geeft aan, dit het beste te kunnen formuleren, als dat het nog in de kinderschoenen staat. Dit is echt recent gedachtegoed, dat er gedacht wordt. Hier moet nu echt een slag mee gemaakt worden. Wat de respondent hoort, is dat er wel bepaalde interactie is over de bepaalde order tussen de werkbegeleider en het bedrijfsbureau. Een prijs wordt vaak bepaald, aan de hand van een proefzending die wordt verwerkt. Dan wordt er ingecalculeerd hoe lang er over gedaan wordt door het bedrijfsbureau. Vaak geven de werkbegeleiders aan dat dit niet haalbaar is. Als voorbeeld een order van 10 weken, wordt 20 weken. Dit wordt geaccepteerd, maar de marge halveert hierdoor. Orionis calculeert met zeven werkbare uren op dag basis. Realistisch, met een half uur pauze, en twee keer een kwartier pauze. Dit houdt dus wel in, dat er bij wijze om 08u00 wordt gestart. Dan moet er doorgewerkt worden tot aan de pauze. Na dit kwartier pauze, gaan de medewerkers weer aan de slag in plaats van het op te rekken tot een half uur. De middag pauze oprekken tot driekwartier, misschien nog wat eerder naar huis. Dan blijft er misschien nog maar zes uur over op dag basis. Misschien is dit zelfs nog minder. Dit is een mentaliteitskwesitie, die overigens wel nu aangepakt gaat worden. Kort samengevat, is dit een cultuur die heerst binnen de verpakkingshallen? De respondent geeft aan, er zitten werkbegeleiders bij en de teamleider ook. Dit hebben de verantwoordelijke zelf laten ontstaan. De respondent geeft hierbij aan, Orionis krijgt, wat Orionis er zelf instopt. Het is uiteraard niet de reguliere werknemer, hier moet allemaal rekening mee gehouden worden, allemaal eens. Er zijn nog wel heel veel mogelijkheden om een andere arbeidsethos te creëren met elkaar. Eén van de werkbegeleiders is pas nog bij een ander bedrijf wezen kijken. Toen heeft deze werkbegeleider ook opgemerkt, dat er in dat bedrijf een stuk gedisciplineerder te werk werd gegaan dan bij Orionis. Dat betekent dat dat hier ook moet gebeuren. Dit is tijdens het gesprek met de betreffende werkbegeleider ook naar voren gekomen.

Visgraatdiagram

De eerste vraag in die valt onder het visgraatdiagram is. Halen de medewerkers alles uit hun dag? De respondent denkt vanuit de medewerkers zelf gezien wel waarschijnlijk. De medewerkers nemen maximaal pauze, hebben het gezellig en werken ook best lekker. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief ligt dit wel anders. Dit moet echt verbeteren.

Wat is de grootste kostenpost in de verpakkingafdeling? Dit zijn er wel een aantal. De kosten van leiding, de werkbegeleiding tot aan de manager. De kosten van huisvesting en ICT komen ook hoog uit, ten opzichte van de benchmark. Per FTE kan daar 1200 euro op jaarbasis mee weggepoetst worden. Waar ontzettend veel geld in gaat zitten is ziekteverzuim en leegloop. Ziekteverzuim, dat gaat om bijna 55 mandagen op jaarbasis per persoon. Op welke manier zijn deze kosten te reduceren? Het sturen op de randen van de dag, dus pauze is pauze, werktijd is werktijd. Het andere is sturen op de afgesproken productietijden. Dus als ingecalculeerd wordt dat een order 10 weken duurt, dat duurt deze order ook 10 weken, liever zelfs korter indien mogelijk. Als een order voor een maand wordt uitgesmeerd over drie maanden. Dan ontstaat er een bepaald werktempo, ondertussen kunnen er geen nieuwe klanten worden aangenomen. Dit is het denkpatroon, van de handjes bezig houden en niet met innovatie bezig zijn. Is het dan niet beter om door te werken, om vervolgens juist stil te zitten? Zodat het probleem wordt gezien. Dit is juist het punt, geeft de respondent aan. Dit verhoogd het besef, dat er meer orders verwerkt kunnen worden. Hoe zit dit precies met de acquisitie? Hoe wordt dit aangepakt? De respondent zegt, omdat de klantenbasis erg smal is. Gebeurt dit eigenlijk reactief. Niet proactief vanuit Orionis? Nee, dit wordt niet gedaan. Behalve als er weinig werk is, dan legt Orionis proactief het lijntje naar de bestaande opdrachtgevers. Daarmee wordt direct prijsgegeven, er is geen werk. Dus er kan

weer zoveel van het tarief afgehaald worden richting de opdrachtgever. De focus op nieuwe klanten aanwinnen is wel groeiende, maar nog niet dagelijks. De klantenbasis moet breder.

Process Mapping

Worden er weleens stappen vergeten op de verpakkingsafdeling? Binnen protocollen, of producten. De respondent heeft hier geen zicht op, dus kan dit ook niet beantwoorden. Dit is iets dat de werkbegeleiders korter op zitten.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

De laatste vragen zijn, of de respondent doelen voor ogen heeft, die nog niet gerealiseerd zijn en binnen welke termijn die te behalen zijn. Er moet een miljoen op jaarbasis worden bespaard. Eerst een kwartaal wennen en vervolgens flink aan de bak met de doelstelling. Dit zit voornamelijk in die beloofde totale ordertijd en het strak sturen op de productie uren. De respondent denkt, dat het relatief simpel is om een miljoen op jaarbasis te winnen. Zonder al teveel moeite te hoeven doen. Kort samengevat, is dit één van de grootste veranderingen, vanwege de omschakeling in de mindset.

9.9 Uitwerking interview Business controller

Algemene informatie

De respondent is de business controller binnen Orionis. Eerst wordt aan de respondent gevraagd hoe een reguliere werkdag er voor de respondent uitziet. De respondent zegt, dat het enige reguliere aan de dagen is, dat deze vrijwel altijd zitten volgepland. Ook dat de respondent veel nadenkt over waar staat Orionis nu en waar wilt Orionis naartoe. Er zijn diverse overleggen altijd hierover ingepland. Het menselijke aspect komt aan bod, de processen, de cijfers van Orionis. Kort samengevat is iedere dag divers. Enkel de dagen dat de respondent vanuit huis werkt, is dit voornamelijk met getallen en cijfers.

Processen

Wat is de mening van de respondent over de huidige situatie van het verpakkingsproces. De respondent geeft aan dat het verlies anderhalf miljoen bedraagt. De respondent vindt dat het scherper moet. De respondent ziet dat Orionis de markt niet volgt. Er zijn automatiseringsmiddelen, techniekontwikkelingen en daar doet Orionis niets mee. De respondent vindt, dat de medewerkers hiermee ondersteunt kunnen worden in de ontwikkeling. Zodoende dat de medewerkers meer wel kunnen, dan niet kunnen. Is dit bij andere sociale ontwikkelbedrijven wel het geval? De respondent legt uit, vaak bij de betere SW-bedrijven van Nederland te komen. Die financieel gezond zijn. De vergelijking is daardoor misschien niet helemaal eerlijk, zegt de respondent. Deze bedrijven zijn wel in de weer met innovatieve ideeën. De respondent ziet dit zowel op locatie als op online platformen. Die bedrijven zijn wel bezig met, hoe techniek de mens kan ondersteunen. De respondent noemt hier ook wat voorbeelden. Een werkinstructie via een beamer op een tafel projecteren en slimme schroevendraaiers. Orionis is hier totaal niet mee bezig. Gaat het hier ook om bedrijven met dezelfde grootte als Orionis? IBN, Ergon en Senzer staan hoog bij de respondent. Deze bedrijven bevinden zich in de regio Eindhoven, Uden en Den Bosch en zijn groter dan Orionis. Van grote bedrijven kan Orionis ook leren, zegt de respondent. De respondent, ziet ook kleinere bedrijven die aan innovatie doen. Het bedrijf Binnenbaan is een pas opgezet bedrijf in Den Haag. Dit SW-bedrijf doet veel in de buitendienst en heeft hier een innovatief idee doorgevoerd voor het snoeien van de heggen. Orionis staat er heel ver vanaf. Dit probleem doet zich overigens ook voor bij Orionis.

Orionis stoot werksoorten af waar een hoog rendement behaald kan worden en zakt steeds verder terug naar lage renderende werkactiviteiten. Innovatie en techniek zal Orionis goed doen. Gaat dit niet ten koste van de medewerkers? Een kleine referentie naar “de slimme tafel” die een andere stagiair heeft ontworpen. Medewerkers werden erg enthousiast hiervan. De respondent vindt dus absoluut niet, dat dit ten koste gaat van de medewerkers. De respondent is er zelfs van overtuigd, dat het mooier is om het werk zo uit te voeren. Het gaat hier om meerwaarde, eigenwaarde. Eerst konden bepaalde medewerkers niet omgaan met een weegschaal. Met deze techniek, kunnen de medewerkers het wel.

Ontwikkelingen bedrijfstak sociale werkvoorziening

Welke invloed hebben de ontwikkelingen in de bedrijfstak op de verpakkingsafdeling? Zoals de Participatiewet die is veranderd. De loonkosten waren destijds gelijk aan de subsidie. De overheid wou de sociale werkplaatsen, zoals deze waren, een financiële prikkel geven. Dit mede, om eerlijke concurrentie te vormen tegen bedrijven die niet hieronder vallen. Voorheen werd er immers voor een appel en een ei gewerkt. Hoe heeft Orionis ingespeeld op deze verandering destijds? De respondent heeft het gevoel, dat Orionis het zichzelf heeft laten overkomen. Orionis is wel in staat geweest, om het verschil in subsidie constant op te vangen. De stap vooruit maken, is tot nu toe nog niet gelukt. Klopt het, dat Orionis dan momenteel achter de feiten aanloopt? Tot een half jaar/ jaar geleden, liep Orionis ontzettend achter de feiten aan, zegt de respondent.

Visgraatdiagram

Welke acties worden er dan ondernomen om de kwaliteit te verhogen? Twee jaar geleden is het begonnen met een rapport, toekomstbestendig krimpen. In dit rapport is de visie opgenomen, waar Orionis in 2050 wil staan. In principe zijn dan alle SW-medewerkers uit dienst. Op dat moment heeft Orionis alleen nog beschut werkers. Hier is een gedachteschets uitgewerkt. Innovatief, het beste jongetje van de klas, veiligheid staat voorop, iedereen is in ontwikkeling, zijn onderwerpen hieruit. Dit is geschreven door de respondent zelf, in samenwerking met het voormalig afdelingshoofd en de strategisch adviseur. De respondent zegt, dat in dit rapport staat gegeven, dat Orionis in 2025 op de benchmark zal staan. Toevallig in dat jaar, komt de benchmark uit op nul. Gaat dit over alleen de verpakingsafdeling of over heel Orionis? De respondent zegt, dat dit rapport over heel Orionis gaat en dat verpakken hier een onderdeel uit is. De laatste jaren is er veel geïnvesteerd in bijna alle afdelingen, behalve verpakken. Verpakken is daarentegen wel de grootste bleeder, binnen Orionis. Het beeld daarbij is, beschut werkers zullen waarschijnlijk bij de verpakingsafdeling instromen. Investeer daarom niet teveel in deze afdeling. Zit er veel verschil in kwaliteit tussen een beschut werker en een SW-medewerker? De respondent geeft hier op wiskundige wijze antwoord op. Een SW-medewerker was voor 2015 van 0 tot 100% qua inzet. Een nieuw beschut werker is van 0 tot 33% inzet. Het andere gedeelte van dit percentage, moet het werkveld in, via baanafspraken. De overheid vraagt dus om de overige 2/3 in het bedrijfsleven op te nemen. De respondent zegt, dat vaak wordt gezien in het bedrijfsleven, dat dit wordt afgekocht. Op welk niveau staat de verpakingsafdeling als dit gekoppeld moet worden aan de nieuwe beschut werker? Het verpakingswerk, staat gelijk aan wat een beschut werker aan kan, zegt de respondent. Het is echter niet zo dat iemand die als beschut werker binnenkomt, automatisch naar de verpakingsafdeling gaat. Er zitten ook beschut werkers in de schoonmaak en de groen afdeling, geeft de respondent aan.

Welke veranderingen zijn belangrijk om door te voeren in het verpakingsproces? Het belangrijkste is om de cultuur te veranderen. Waar staat Orionis, bekijk de geldstroom goed en de tijden. Wat uitgegeven kan worden, zijn euro's, maar uiteindelijk reflecteert dit terug in tijd. De respondent legt uit, Orionis heeft een X aantal medewerkers op de verpakingsafdeling. Deze medewerkers beschikken over een X aantal tijd die ingezet kan worden. Als er naar de uur grafieken wordt gekeken, doet Orionis er heel plat gezegd, drie keer langer over dan wordt ingecalculeerd. Ergens in dat proces, zit het niet lekker, zegt de respondent. Of Orionis doet er te lang over, of Orionis heeft leegloop. Ergens zit iets, dat structureel niet goed zit. Dit heeft de respondent als cultuur gedefinieerd. Dit zijn tevens ook mogelijkheden om de omzet te verhogen? De respondent zegt, dat als er korter over orders gedaan wordt, er ruimte vrij zal komen om op te vullen met een andere order. Daarbij wordt op dit moment de functie voorman/voorzitter door een SW'er ingevuld. De functies zijn niet fulltime gedekt en deze medewerkers krijgen naarmate de tijd verstrijkt, meer gebreken. Als de functie door een ambtenaar wordt gevuld, kan er beter worden toegezien op de productiviteit.

Op dit punt in het gesprek, is er gevraagd op welke manier orders worden ingeboekt? Het bedrijfsbureau maakt een offerte op, na offerte aanvraag. Vervolgens gaat het bedrijfsbureau hiermee naar de afdeling. Dan wordt er bepaald, hoe lang er naar alle waarschijnlijkheid over het product wordt gedaan. Hoeveel producten zijn het. En van daaruit wordt een calculatie gemaakt. Dan gaat het bedrijfsbureau langs de afdeling voor een bevestiging. De respondent geeft aan, dat het veel voorkomt, dat er op dat moment gezegd wordt. Dit is te kort, er is meer tijd nodig. Waardoor de oorspronkelijke tijd in sommige gevallen verdubbeld. In principe wordt hier dus de tijd verdubbeld, of het uurtarief gehalveerd. Het is maar net hoe ernaar wordt gekeken. Door dit soort activiteiten door te voeren, wordt er voor de helft van de kostprijs gewerkt, zegt de respondent. De respondent reflecteert vervolgens naar de eerste stageweken, waarin is meegewerkt op de afdeling. Dat er tijdens het meewerken is gezegd, even op het gemak werken. Als er nu te hard wordt gewerkt, is het werk te snel klaar en er is nog geen nieuw werk. Dit klopt inderdaad. De respondent zou dit graag anders zien. Doorwerken en de order afmaken en dan moet er maar stilgezeten worden. Betaald worden de medewerkers toch wel. En als de medewerkers niks doen, wordt het wel inzichtelijk voor iedereen

binnen Orionis. Als het werk wordt uitgesmeerd, dan wordt er gedacht vanuit Orionis, iedereen is lekker aan het werk. Dingen moeten zichtbaar worden gemaakt. Op welke manier wordt dit bijgehouden? De respondent zegt, dat dit niet wordt bijgehouden. Er is dus geen documentatie beschikbaar over hoe lang orders duren? Er is wel iets beschikbaar, maar Orionis vaart voornamelijk om de ervaring, kennis en kunde van de werkbegeleiders op de afdeling. Zodra de werkbegeleider zegt, twee weken gaat deze order duren. Wordt hier vrijwel altijd naar geluisterd. Het bedrijfsbureau moet het inzichtelijk krijgen. De respondent geeft een voorbeeld hierbij. Als een bepaalde actie twee minuten duurt, moet hiernaar gewerkt worden. Dus twee minuten, zoveel units, dit betekent zoveel tijdseenheden, voor een bepaalde afdeling. Vervolgens zou het bedrijfsbureau moeten vragen aan de werkbegeleider hoeveel mensen hierop ingezet zullen worden en daaruit komt naar voren, hoe lang de afdeling erover mag doen. Na deze calculatie geeft de werkbegeleider vaak aan dat het langer zal duren.

Is er binnen Orionis ooit nagedacht over een planningstool? De respondent geeft aan, dat de teamleider van het bedrijfsbureau, begin het jaar een planningstool heeft aangevraagd. Dit is door de manager afgewezen met een reden. Het bedrijfsbureau heeft al een paar ton gekregen. Het planningstool zou ook nog vijf ton bedragen. De manager wil dat de magazijnkosten eerst inzichtelijk worden gemaakt. Zodra dit in gang is gezet, krijgt het bedrijfsbureau de planningstool. Eigenlijk voor wat, hoort wat. Dit is de eerste stap, waarbij het proces ingekaderd gaat worden? De respondent zegt, dat dit klopt. Het is overigens niet zo, dat er nog niks wordt gedaan. Orionis heeft één-uursmetingen gedaan en tijdschrijven wordt op dit moment gedaan.

In welke kosten zit de meeste verspilling? De respondent vindt dit een moeilijke vraag. Als er meer omzet wordt behaald, kan het zijn dat bepaalde verspillingen worden geaccepteerd. Als er te weinig wordt binnengehaald, dan gaat het over verspillingen. De respondent denkt, dat het een balans moet zijn tussen verspilling en opbrengst. Als de verspillingen gecompenseerd worden door de opbrengst, doet een bedrijf het goed. Verspilling moet overigens wel worden onderzocht. De respondent denkt overigens, dat Orionis hier nog heel ver vandaan staat. Kort samengevat, wordt er nog niet genoeg gekeken naar de verspillingen binnen Orionis? De respondent zegt, dat dit inderdaad het geval is. De respondent vraagt zich tevens af, of de teamleider van de verpakkingafdeling wel weet wat de verspillingen zijn op de verpakkingafdeling. Hetzij materiaal, hetzij euro's, hetzij de mens, hetzij de vierkante meters.

Gedurende andere interviews hebben respondenten hebben respondent ook aangehaald dat Orionis aan het einde van de A58 is gelegen. Dit is een reden waardoor orders laat komen en klanten Orionis niet vinden. Hoe denkt de respondent hierover? De respondent vindt dit grote onzin. Het einde van de A58 is ook het begin van de A58. Orionis moet denken vanuit kansen. Mocht iedereen binnen Orionis dit blijven geloven. Dan moet Orionis zich volgens de respondent afvragen, of een verpakkingafdeling hier thuishoort. De respondent zegt, dat Orionis ook gelegen is in een hospitality gebied, een verzorgingsgebied. Dan zal Orionis hier op in moeten spelen.

Balanced Scorecard & Kritische Prestatie Indicatoren

Welke doelen zou de respondent graag willen stellen voor de verpakkingafdeling? De respondent denkt, dat een miljoen resultaatsverbetering mogelijk moet zijn. Vervolgens is gevraagd, waar de respondent dit op baseert. Als de leegloop van Orionis wordt aangepakt, de medewerkers afgesproken tijden werken, zal dit al meer omzet opleveren. Daarna kan er gekeken worden of de juiste dingen worden gedaan met de medewerkers op de afdeling. Kan Orionis medewerkers helpen in de ontwikkeling. Door automatisering, die niet ten koste gaat van de medewerker. Welke termijn zou de respondent hieraan willen hangen? De respondent refereert naar toekomst bestendig krimpen. Hierin is 2024 als doelstelling genomen. Overigens is de verpakkingafdeling wel een stabiele factor, ondanks dat Orionis zal krimpen. Zodra er een medewerker uitstroomt uit de verpakkingafdeling, wordt dit vaak weer aangevuld door een medewerker van een andere afdeling. De respondent zou van de

verpakkingsafdeling wel graag een hoogwaardigere afdeling maken. De respondent zou in alle gevallen ook liever een verpakkingsafdeling eerder sluiten dan andere afdelingen. Dit heeft onder andere te maken met de hogere loonwaarde binnen de andere afdelingen. Hier kan een hogere marge worden gevraagd. Overigens bij metaal, gaat de marge op dit moment grotendeels verloren in afval. Er blijft dus niet veel over van deze marge. Er wordt met een reden gerekend met deze marges. Het punt is, de verpakkingsafdeling presteert op dit moment gewoon onder de maat.

Bijlage 10. Doelstellingen Teamleider productie

Team Productie 2021

Team Productie bestaande uit Verpakken 1, 2, 3 en 4, Monteren 1, 2, 3, en 4 en mailing hebben zich ten doel gesteld om in 2021 de streef cijfers van 2020 te halen.

In 2020 zijn de financiële doelstellingen niet gehaald doordat er een pandemie is uitgebroken. Als de pandemie niet was uitgebroken dan was het nog de vraag of we de doelstellingen wel hadden gehaald.

Bij monteren zijn we afhankelijk van de verkoopresultaten van Bever en Illuxtron. Deze 2 bedrijven laten de laatste jaren een neerwaartse trend zien. Op Verpakken zijn we afhankelijk van “oude” relaties (Napoleon, Zaadhof, Copar enz). In 2020 hebben we wel Pieter Pot, Floor foods, Maurits Chocolate en Mauritsz Chocolate als nieuwe klant mogen begroeten. Bij Verpakken blijft de kostprijs een uitdaging.

Op Verpakken gaan we in 2021 ons richten op innovatie en gaan we kijken of we meer hulpmiddelen (bv vulmachines) kunnen gaan inzetten om de productiehoeveelheid om hoog te krijgen zonder dat de druk wordt verhoogd. Tevens gaan we kritisch zijn op de huidige kostprijzen en gaan we bij nieuwe aanvragen uit van de kostprijs (indien mogelijk).

We gaan in 2021 ook kijken of we door middel van certificering (naast BRC en SKAL) nog een andere nice markt kunnen aanboren waar meer marge in zit.

Monteren gaat zich in 2021 richten op het verbeteren van de efficiëntie. We zullen met name voor monteren 2 op zoek gaan naar een klant met toegevoegde waarde (passend werk en rendement). In 2021 gaan we afspraken maken met Bever en Illuxtron hoe we het rendement voor Orionis kunnen verbeteren. Daarbij willen we de organisatorische regie terug leggen bij Orionis.

De mailing zal zich in 2021 richten op meer efficiëntie en meer prominente positie binnen Productie. Ook bij de mailing moet de focus op rendement.

Voor alle afdelingen binnen Team Productie geldt dat we op zoek gaan naar innovatie en efficiëntie. Bestaande klanten zullen we benaderen of er een verdieping in de relatie ligt. De after sales wordt een wezenlijk onderdeel van relatiebeheer. Team Productie zou indien is toegestaan een netwerk bijeenkomst (bedrijf breed?) willen organiseren met bestaande klanten en prospects.

Nieuwe klanten worden pas een nieuwe klant als ze een toegevoegde waarde meebrengen (passend werk en/of rendement).

Team Productie wilt in 2021 geen leegloop uren waarop geanticipeerd had kunnen worden.

Het team gaat zich in het 1e en 2e kwartaal voorbereiden op versoepeling van de Covid-19 maatregelen. Je moet hierbij denken aan opzetten van productielijnen (men werkt nu nog grotendeels alleen), herindeling van hallen, opvoeren productiecapaciteit dmv inzetten “gratis” handjes (werkleertrajecten, stages VSO scholieren).

Het Bedrijfsbureau zal de opdracht krijgen om meer orders in te plannen als de versoepelingen aangekondigd worden.

Edwin Ruisch
Teamleider Productie
Januari 2021

Bijlage 11. Multi Moment Opname verpakken 2

In het onderstaande Excel bestand is de multi moment opname uitgewerkt.



Multi%20moment%20
Opname%20verpakk

Bijlage 12. Grafieken en berekeningen MMO

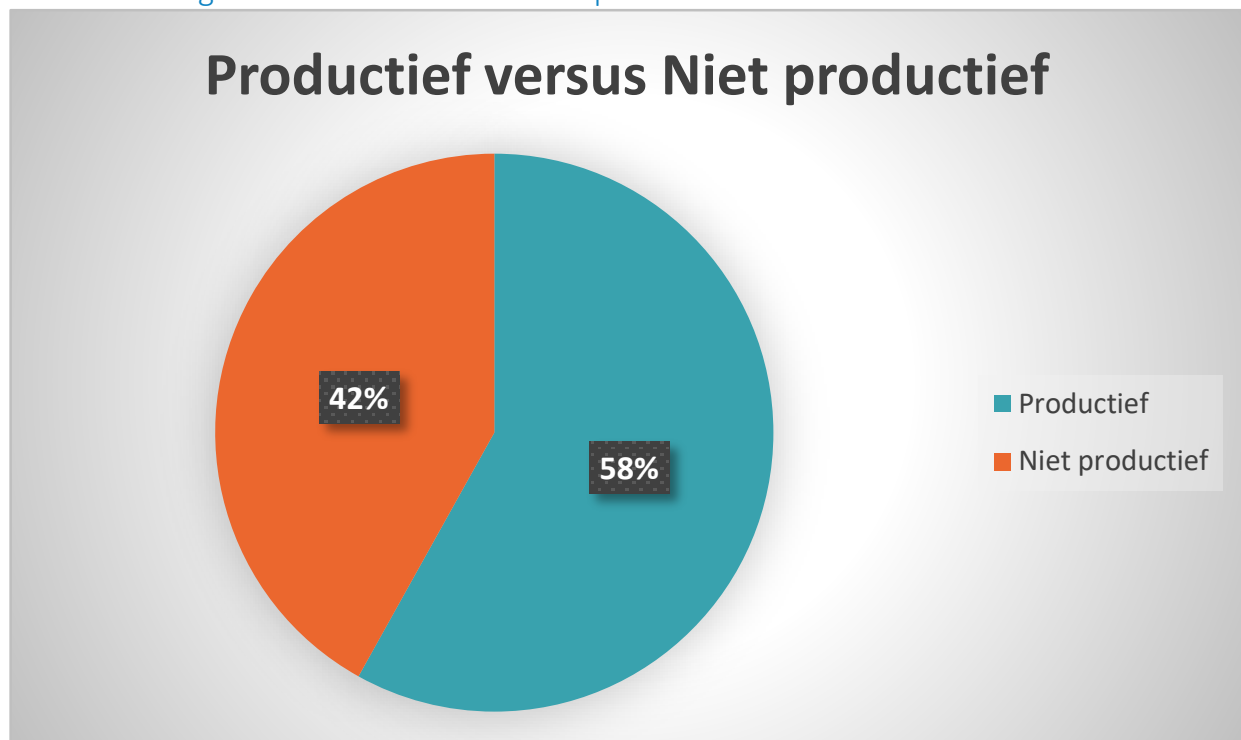
12.1 Berekening aantal FTE

Bij de MMO is in totaal 175 keer een waarnemingsronde gedaan, dit in een tijdsbestek van een 36-urige werkweek. Totaal zijn er 2460 turven gezet. Door het totaal aantal turven, te delen door het aantal waarnemingsronden, komt het antwoord naar voren. Het antwoord is 14 FTE.

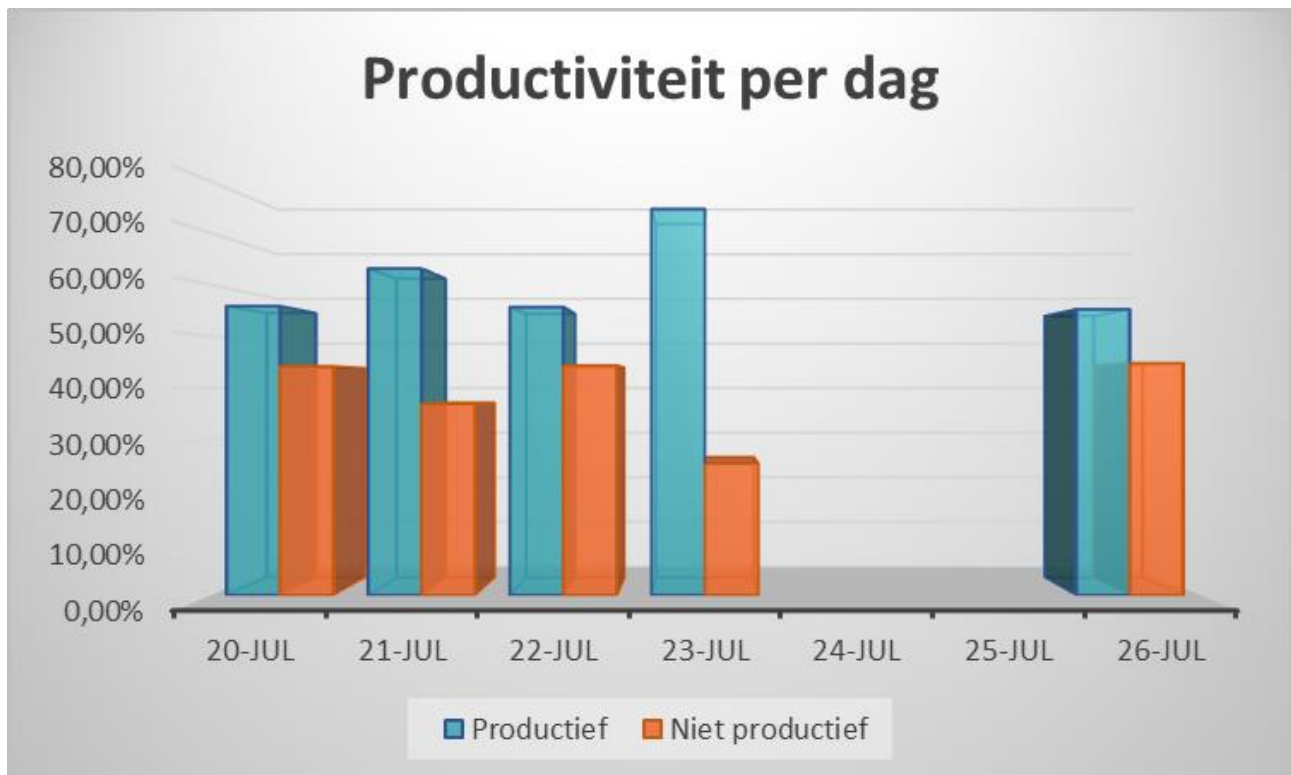
12.2 Berekening nauwkeurigheid MMO

De formule om de nauwkeurigheid te berekenen van de MMO is $2s = 2 \cdot \sqrt{p \cdot \frac{(100-p)}{n}}$. De p staat in dit onderzoek voor het gevonden percentage van de productiviteit. De n staat voor het aantal waarnemingen. Als alles op de juiste plaats wordt ingevuld ontstaat de volgende formule $0,26 = 2 \cdot \sqrt{58,09 \cdot \frac{(100-58,09)}{2460}}$.

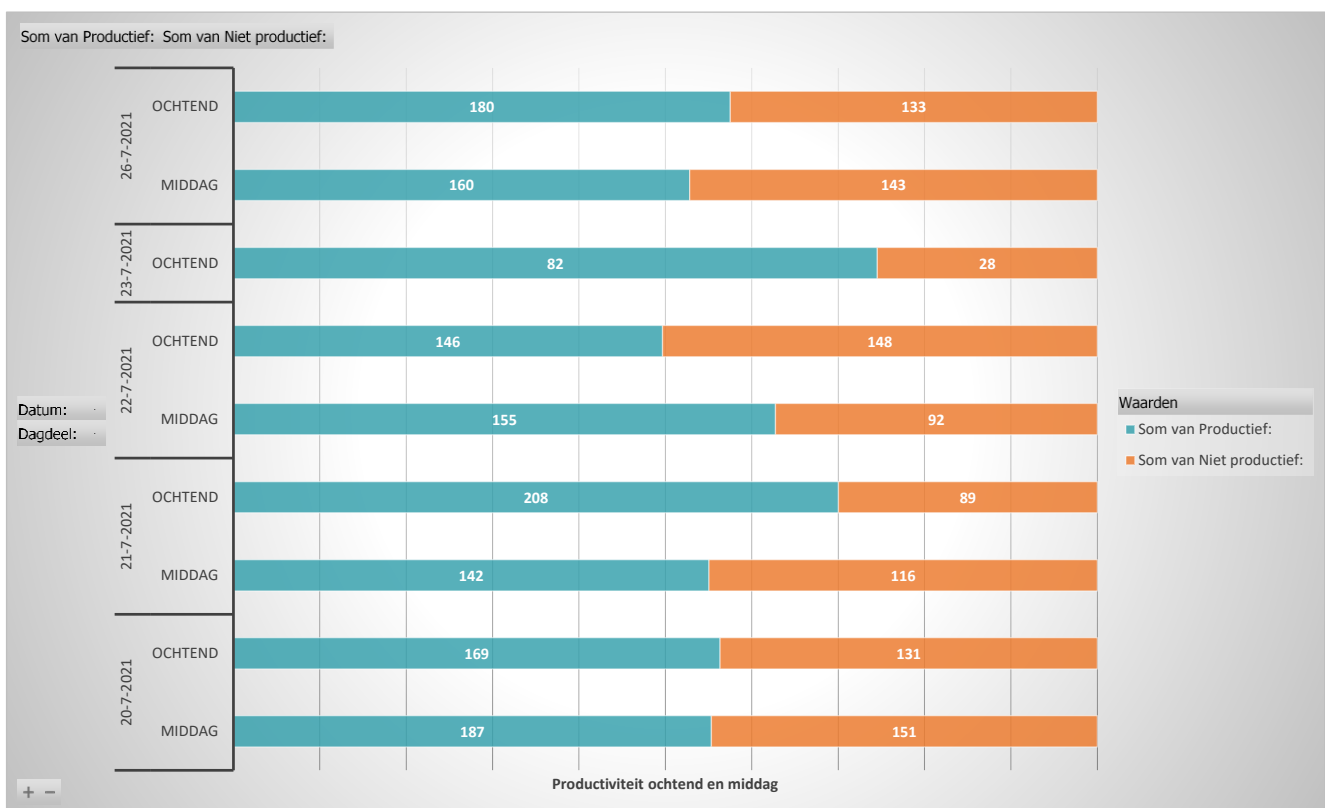
12.3 Cirkeldiagram Productief versus Niet productief



12.4 Productiviteit per dag



12.5 Productiviteit in dagdelen



Bijlage 13. Stakeholderanalyse

Stakeholder Analyse										
Verandertraject:		Efficiënter inrichten verpakkingsproces								
Begeleider:		Maartje Goense								
1 - Sterk tegen		X - Huidige situatie								
2 - Tegen		O - Gewenste situatie								
3 - Neutraal										
4 - Voor										
5 - Sterk voor										
Naam - rol	Huidige houding	1	2	3	4	5	Acties uitgezet	Actie houder	Status actie	
Werkbegeleider verpakkingshal 1	Is tevreden over de huidige situatie. Verbetering zit in betere materialen om mee te kunnen werken en de mentaliteit. Werkbegeleider is niet echt bezig met verandering, staat er wel voor open.			X	O		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	
Werkbegeleider verpakkingshal 2	Is niet bezig met het verlies dat wordt gemaakt. De werkbegeleider ziet dat er verbetering nodig is binnen hal 2. Gaat strenger toezien op werktijden (na corona). De werkbegeleider staat open voor verandering.				XO		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	
Werkbegeleider verpakkingshal 3	De werkbegeleider is vrij stellig over veranderingen. Veranderingen zijn altijd nodig, maar het zit niet in de verpakkingshal zelf. Verbetering zit in prijsafspraken en interne samenwerkingen. Stagnaties zitten in voortrajecten.			X	O		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	
Werkbegeleider verpakkingshal 4	Vindt dat het verlies verklaarbaar is, door de manier waarop wordt gewerkt. De verpakkingshal loopt achter de feiten aan. Laat met houding zien, open te staan voor verandering in het proces. Zoekt deze vooralsnog vooral bij andere afdelingen.			X	O		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	
Teamleider	Orionis kan misschien zes ton minder verlies maken. Rendementsverbetering is nodig. Wil cultuurverandering gaan doorvoeren. Houding in verandertraject is wat terughoudend.			X	O		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	
Accountmanager	Doet alleen aan koude acquisitie als de accountmanager hier opdracht voor krijgt. Op dit moment zijn er geen opdrachten. In dit traject een neutrale speler.			XO			Geen acties	MG	-	
Back office medewerker	Vindt dat er verbetering zit in de communicatie. Zou graag meer structuur willen zien in het hele proces. Staat open voor veranderingen.				XO		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	
Manager werkleerbedrijf	Een miljoen minder verlies op jaarbasis is haalbaar. Vindt dat er onvoldoende wordt geanticipeerd door teamleide en werkbegeleiders. Is sterk voor het verandertraject.				XO		De manager zal op de hoogte gehouden worden hoe het verbetertraject verloopt.	MG	Gepland	
Business controller	Vindt dat er op de verpakkingsafdeling iets structureel misgaat. Denkt dat een miljoen resultaatverbetering mogelijk moet zijn. Is sterk voor het verandertraject in het verpakkingsproces.				XO		Om alle betrokkenen goed inzicht in het proces te geven en de knelpunten hiervan. Is er besloten om een brown paper process mapping sessie te organiseren.	MG	Gepland	

Bijlage 14. Voorbereiding brown paper process mapping sessie

Het doel: De effectiviteit van het verpakkingsproces verhogen

De huidige situatie in kaart brengen, niet hoe gedacht wordt dat het is of zoals het op papier is omschreven. De situatie zoals deze is!

De bedoeling van de procesmap is dat deze inzicht geeft voor alle betrokken partijen en daarnaast voor zowel de verpakkingsprocessen in hal 1, 2 en 3 als in verpakkingshal 4 kan worden toegepast.

De start van dit deze brown paper sessie, begint bij de input, de klant die een offerte aanvraagt. Vervolgens komt het proces aan bod. Het eindpunt is de output, de goederen die Orionis levert aan de opdrachtgever (klant).

Er zijn meerdere betrokkenen in dit hele proces, het magazijn, de verpakkingsafdeling en het bedrijfsbureau onder andere.

Ik wil vragen of iedereen zelf in werkwoorden kan opschrijven wat de verantwoordelijkheden en taken zijn binnen het proces. Daarbij beginnen wij uiteraard bij het begin. Belangrijk is dat de functie en rol een eigen horizontale rij krijgt op het bruin papier.

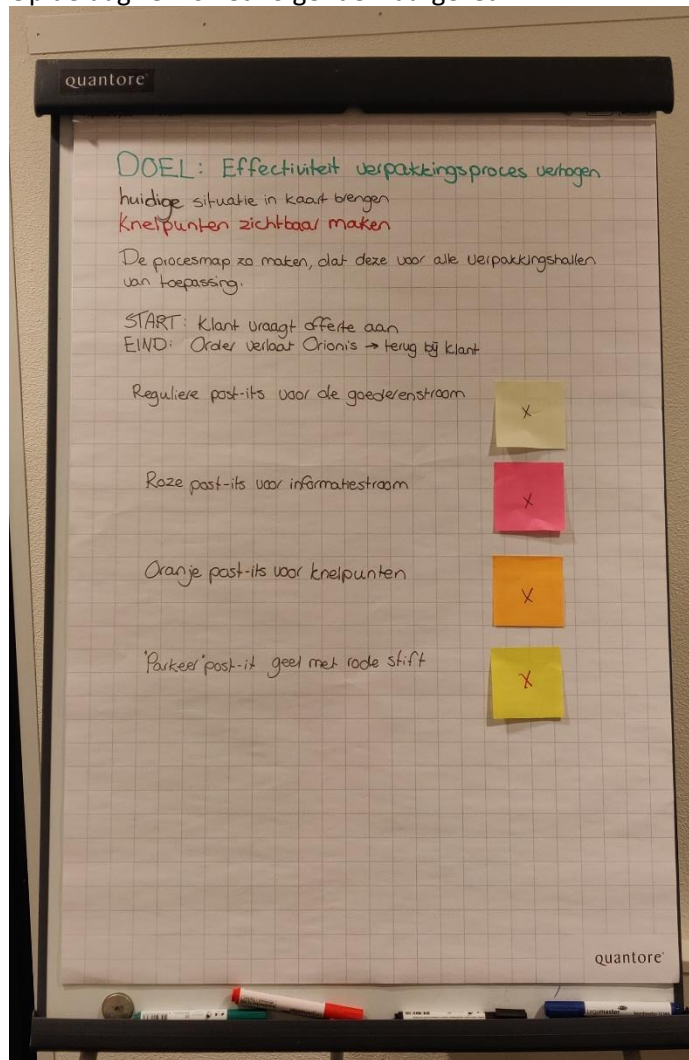
De reguliere gele post its worden gebruikt voor de goederenstroom in het proces, dus welke stappen de producten doormaken

De roze post its worden gebruikt voor de informatiestromen, dus wat heeft te maken met I-Make, mail, de ordermap, laat vooral weten welke informatiestromen worden gebruikt op welk punt.

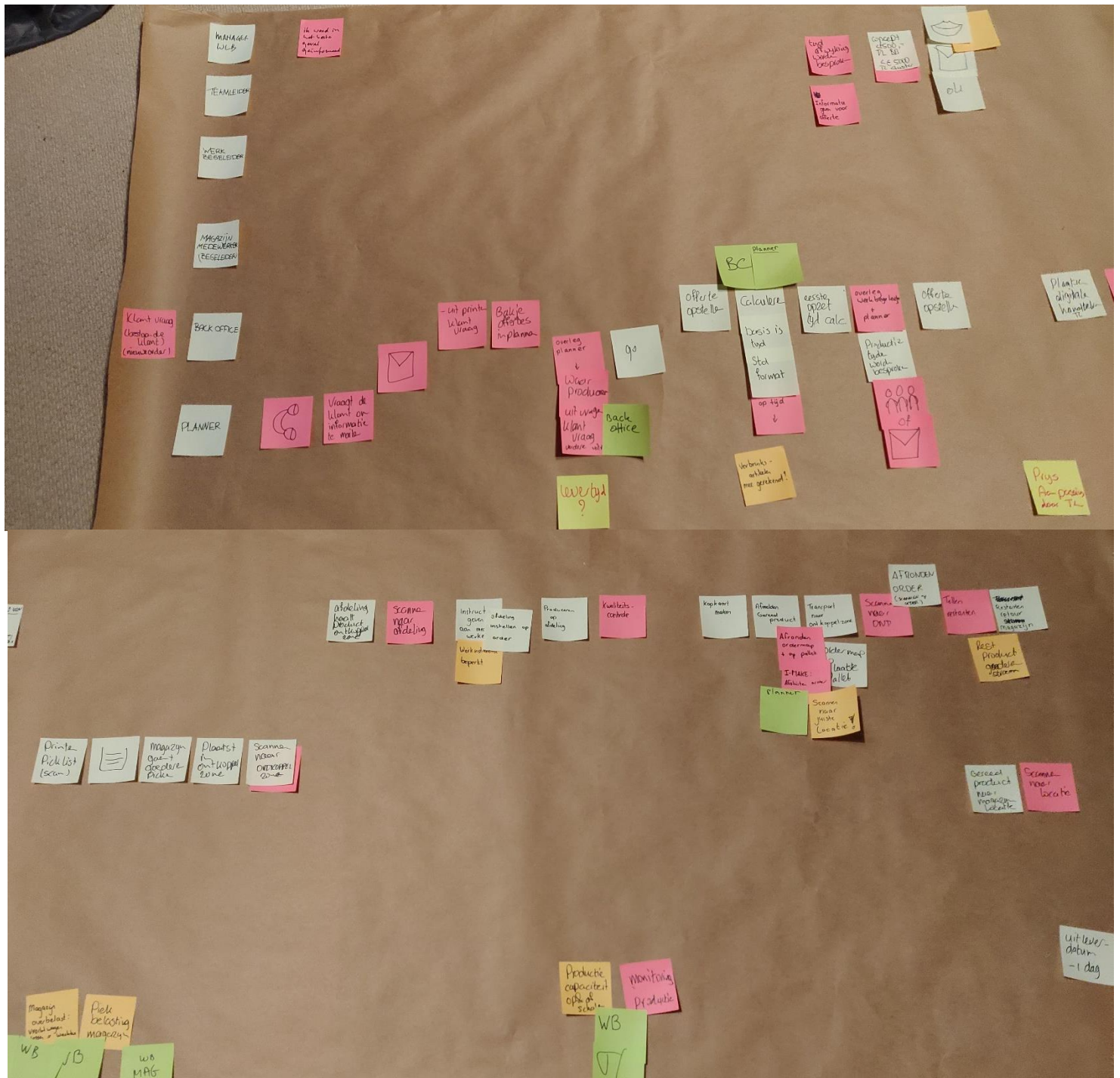
Oranje post its worden gebruikt voor knelpunten in het proces

Gele post its met rode stift worden gebruikt om onderwerpen te parkeren, wanneer geen overeenstemming plaatsvindt.

Op de dag zelf is het volgende klaargezet:



Het eindresultaat staat hieronder in panorama weergave, gegeven. De procesmap is niet leesbaar op deze manier. Dit is enkel, om een beeld te schetsen van het totale brown paper. Onder deze foto, zal de procesmap in delen worden weergegeven. Waarbij de tekst wel leesbaar is.



Bijlage 16. Huidige situatie verpakkingsproces Orionis

De huidige situatie van het verpakkingsproces op overzichtelijke wijze gevisualiseerd met behulp van Lucidchart.



Brown paper process mapping.pdf