Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

 Bewustwording

Herkenning

 Verantwoordelijkheid

Voldoening

NedTrain Haarlem

Afstudeerscriptie

Conceptversie

Jafeth Bekx

M4A

# Inhoudsopgave

# Voorwoord……………………………………………………………………………………….3

# Managementsamenvatting……………………………………………………………………4

# 1. Inleiding……………………………………………………………………………………….5

*1.1 Organisatie…………………………………………………………………………………...5*

*1.2 Aanleiding opdracht…………………………………………………………………………5*

*1.3 Doelstellingen………………………………………………………………………………..5*

*1.4 Hoofdvraag…………………………………………………………………………………...5*

*1.5 Relevantie ……………………………………………………………………………………5*

# 2. Onderzoeksopzet……………………………………………………………………………6

*2.1 Vraagstelling ………………………………………………………………………………...6*

*2.2 Onderzoeksfasen……………………………………………………………………………6*

*2.3 Onderzoeksmethodiek……………………………………………………………………...7*

*2.4 Theoretisch kader …………………………………………………………………………..8*

# 3. Onderzoeksresultaten………………………………………………………………………9

*3.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen……………………………………………..9*

*3.2 Motivatie……………………………………………………………………………………...9*

*3.3 Ervaring……………………………………………………………………………………..10*

*3.4 Draagvlak…………………………………………………………………………………...10*

*3.5 Functie………………………………………………………………………………………11*

*3.6 Doelgroep…………………………………………………………………………………...11*

*3.7 Begeleiding…………………………………………………………………………………11*

*3.8 Werkervaringsplaats……………………………………………………………………….12*

*3.9 Bedrijfseconomische voor- en/of nadelen……………………………………………….12*

*3.10 Risico’s…………………………………………………………………………………….13*

# 4. Conclusies…………………………………………………………………………………..14

*4.1 Bedrijfseconomische voor- en/of nadelen……………………………………………….14*

*4.2 Beeld NS……………………………………………………………………………………16*

*4.3 Functie …………………………………………………………………………………...…16*

*4.4 Begeleidingseisen ………………………………………………………………………...17 4.5 Randvoorwaarden…………………………………………………………………….…...17*

*4.6 Werkervaringsplaatsen……………………………………………………………………18*

*4.7 Slotconclusie…………………………………………………………………………..……18*

# 5. Aanbevelingen……………………………………………………………………………...19

*5.1 Plaatsing ……………………………………………………………………………………19*

*5.2 Evaluatie………………………………………………………………………………….…19*

*5.3 Ervaringen………………………………………………………………………………..…19*

*5.4 MVO NedTrain Haarlem………………………………………………………………..…19*

*5.5 Randvoorwaarden…………………………………………………………………………20*

# Literatuurlijst………………………………………………………………………………..…21

Bijlagen ……………………………………………………………………………...…………22Voorwoord

Dit afstudeerproject mocht ik voor mijn opleiding Management Economie en Recht uitvoeren bij het bedrijf NedTrain R&O te Haarlem. In deze leerzame periode ben ik veel te weten gekomen over de praktijk binnen een grote organisatie zoals NedTrain.

In deze tijd van economische crisis liepen de gemoederen soms hoog op. Aan de ene kant moest er worden bezuinigd en kwam er een vacaturestop op alle indirecte functies binnen NS. Aan de andere kant ben ik gedurende 20 weken bezig geweest met een onderzoek om er achter te komen of er voldoende draagvlak en draagkracht binnen NedTrain Haarlem was om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een waardevolle werkervaringsplaats te bieden.

Graag zou ik een aantal mensen willen bedanken.

Ten eerste wil ik mijn opdrachtgever dhr. Marco van Geijlswijk bedanken voor de mogelijkheid dat ik mijn afstudeerproject hier mocht lopen. Door al zijn goede feedback en kritische vragen heb ik mijn horizon op verschillende gebieden aanzienlijk verbreed. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleidster mevr. Marian Serné bedanken voor alle begeleiding gedurende mijn hele afstudeertraject. Alle andere collega’s van P&O wil ik ook bedanken voor het wegwijs maken binnen het bedrijf en het beantwoorden van zoveel vragen. De projectleider vanuit NS dhr. Bernhard Voogd en projectlid vanuit NedTrain Annemarie Kingmans wil ik bedanken voor de prettige samenwerking tijdens mijn stageperiode. Nico Oosterbroek wil ik nog specifiek bedanken voor zijn investering en begeleiding tijdens mijn stageperiode.

Daarnaast wil ik mijn eerste docentbegeleidster Mevr. Sandra van Diepen bedanken voor de goede begeleiding en het enthousiasme tijdens mijn afstuderen. Dankzij een aantal goede feedbackmomenten is het eindresultaat aanzienlijk verbeterd. Daarnaast gaat een woord van dank uit naar mijn tweede docentbegeleider Dhr. Ruud Bierhoff.

Tenslotte wil ik mijn familie, vrienden en klasgenoten bedanken die mij tijdens de afgelopen periode hebben gesteund.

Jafeth Bekx

*Haarlem, juni 2009*

# Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd bij NedTrain Haarlem. NedTrain is het onderhoudsbedrijf van de NS. Vanuit de lopende CAO van de NS, 2007-2009, is met de vakbonden overlegd om 200 werkervaringsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit rapport is een verslag van het onderzoek naar de haalbaarheid van het besluit van de NS m.b.t. de termen draagvlak en draagkracht.

Het onderzoek is uit 4 verschillende fasen opgebouwd, de verkenningsfase, onderzoeksfase, analysefase en de aanbevelingenfase. In de eerste fase is het plan van aanpak gemaakt en is er duidelijkheid gekomen over de opdracht en NedTrain Haarlem. Tijdens de tweede fase zijn er veel diepte-interviews en interactieve groepsdiscussies geweest. Hier is alle informatie verzameld om verder te kunnen met de analysefase. In deze fase is de informatie verwerkt tot conclusies. De belangrijkste conclusies zijn dat er binnen NedTrain Haarlem 91,1% draagvlak is voor het NS Werktoer project, 54,6% van de afdelingen draagkracht geeft aan het project en het besluit van de NS. M.b.t. de termen draagvlak en draagkracht is dit project haalbaar voor 82,9% van het NedTrain Haarlem. In de laatste fase zijn de aanbevelingen gedaan. Deze kwamen neer op plaatsing van de deelnemers op de gecreëerde plaatsen, evaluatie van het hele project, delen van ervaringen met andere bedrijfsonderdelen en het doorgaan met MVO. Tevens is er ook een aanbeveling gedaan m.b.t. de randvoorwaarden en de eventuele risico’s.

*Verklarende begrippen*

MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

MBO: Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

R&O: Refurbishment & Overhaul (Revisie & Restauratie) 1. Inleiding

## 1.1 Organisatie

NedTrain B.V. is al meer dan 150 jaar de specialist in onderhoud en service, reiniging en revisie van rollend materieel. Vanaf het begin is NedTrain B.V. het onderhoudsbedrijf van de NS geweest. Bij Refurbishment & Overhaul in Haarlem verzorgt NedTrain B.V. voor NS langetermijnrevisie van componenten zoals draai- en wielstellen. Tevens vindt hier de modernisering van treininterieurs en installatie van veiligheidssystemen plaats. Schadeherstel vindt ook plaats bij Refurbishment & Overhaul (R&O). NedTrain B.V. heeft landelijk 3500 FTE, waarvan er 700 FTE is ondergebracht in Haarlem. Er zijn in Haarlem 5 productieafdelingen en 6 stafafdelingen[[1]](#footnote-1). Binnen de productieafdelingen is de hiërarchie doorgaans als volgt: afdelingshoofd, daaronder een aantal groepchefs, daaronder een aantal meewerkend teamcoördinatoren en daaronder de monteurs. De stafafdelingen zijn over het algemeen wat kleiner, waardoor die organogrammen platter zijn, met bijv. een afdelingshoofd en daaronder een aantal senior adviseurs en daaronder junior adviseurs.

## 1.2 Aanleiding opdracht

NS staat midden in de maatschappij als vervoerder, maar ook als werkgever. In de CAO[[2]](#footnote-2) periode 2007 – 2009 heeft NS met de vakbonden afgesproken om concreet invulling te geven aan haar visie op maatschappelijk betrokken ondernemen en sociale innovatie.

Hiervoor is het project NS Werktoer[[3]](#footnote-3) opgezet met als doel om 200 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een tijdelijke werkervaringsplaats te bieden. Tot deze groep mensen behoren onder andere 45-plussers, Wajongeren, jongeren zonder startkwalificaties en hoogopgeleide vluchtelingen. Er is een verdeling naar rato gemaakt om de mensen over de verschillende bedrijfsonderdelen van NS te verdelen, wat voor NedTrain neerkomt op 39,5 FTE. Tijdens dit onderzoek is het aantal van 200 echter bijgesteld naar 150 mensen, in verband met de economische crisis. Voor het onderzoek veranderde er echter niets, aangezien de vraag nog steeds was hoe haalbaar het besluit van de NS was om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen.

## 1.3 Doelstellingen

De doelstelling van dit rapport is om een duidelijk beeld te krijgen hoeveel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op een maatschappelijk verantwoordelijke manier geplaatst kunnen worden binnen NedTrain Haarlem.

## 1.4 Hoofdvraag

Hoe haalbaar is het besluit van de NS om de mensen uit de doelgroep een waardevolle arbeidsperiode te bezorgen met betrekking tot de termen draagkracht en draagvlak en wat is hier voor nodig?

## 1.5 Relevantie

Dit onderzoek is voor NedTrain Haarlem belangrijk omdat het zal aantonen of het besluit van de NS haalbaar is en de werkervaringsplaatsen te verwezenlijken zijn.

# 2. Onderzoeksopzet

## 2.1 Vraagstelling

Naar aanleiding van de probleemsituatie is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

* Hoofdvraag: Hoe haalbaar is het besluit van de NS om de mensen uit de doelgroep een waardevolle arbeidsperiode te bezorgen met betrekking tot de termen draagkracht en draagvlak en wat is hier voor nodig?

Om de hoofdvraag verder uit te werken zijn de volgende deelvragen opgesteld:

* Deelvraag 1: Welke bedrijfseconomische voor- en/of nadelen levert het inzetten van mensen uit de doelgroep voor R&O op?
* Deelvraag 2: Hoe verhouden zich deze bedrijfseconomische voor- en/of nadelen met het beeld dat NS wil uitstralen van een Maatschappelijk Betrokken Ondernemer?
* Deelvraag 3: Welke functie of deeltaken binnen R&O kunnen worden uitgevoerd door mensen uit de doelgroep?
* Deelvraag 4: Welke eisen moeten worden gesteld aan de begeleiding van de mensen uit de doelgroep?
* Deelvraag 5: Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan, alvorens de mensen uit de doelgroep kunnen worden geplaatst binnen R&O?
* Deelvraag 6: Hoeveel mensen uit de doelgroep kan R&O verantwoord plaatsen?

## 2.2 Onderzoeksfasen

### Het onderzoek is in 4 verschillende fases verdeeld die hieronder zijn beschreven.

### 2.2.1 Fase 1 Verkenning

Tijdens deze fase is het plan van aanpak gemaakt. Het is een fase geweest waarin de organisatie is geïntroduceerd en er duidelijkheid is gekomen over de opdracht. Door rondleidingen in het bedrijf, gesprekken met medewerkers is er een helder beeld ontstaan over de activiteiten die NedTrain uitvoert. Mede op basis van deze informatie is de werkwijze vastgesteld om het onderzoek te houden.

### 2.2.2 Fase 2 Onderzoek

Deze fase heeft de meeste tijd in beslag genomen. Hierin is alle informatie naar boven gekomen om de antwoorden te geven op de hoofdvraag en de deelvragen die zijn opgesteld.

### 2.2.3 Fase 3 Analyseren

In deze fase zijn alle onderzoeksresultaten en informatie geanalyseerd en verwerkt.

### 2.2.4 Fase 4 Aanbevelingen

In deze laatste fase zijn de analyses vanuit fase 3 omgezet in een advies. Tevens is in deze fase gekeken wat het invoeren van het advies voor gevolg zou hebben op het gebied van bedrijfseconomische aspecten, personeel en organisatie.

## 2.3 Onderzoeksmethodiek

Bij het maken van het plan van aanpak is er al gekozen om een kwalitatief[[4]](#footnote-4) type onderzoek te houden. Dit heeft de volgende redenen:

* De vragen zijn face to face gesteld en de vragenlijst[[5]](#footnote-5) was een hulpmiddel.
* Tijdens de gesprekken is er veel doorgevraagd en zijn er gesprekstechnieken toegepast waardoor er een goede interactie plaatsvond.
* Deze interactie heeft veel inzicht gegeven in de achterliggende motivatie van werknemers m.b.t. MVO.
* Het ging om een respectievelijk kleinschalig onderzoek.

Het gaat hier om een beschrijvend[[6]](#footnote-6) onderzoek omdat er gezocht wordt naar de feiten en niet naar een verklaring waarom NedTrain Haarlem maatschappelijk verantwoord zou moeten ondernemen. Daarnaast is dit onderzoek objectief uitgevoerd en door een neutraal persoon beschreven.

Het onderzoek heeft een theoretisch kader en een empirisch[[7]](#footnote-7) onderzoek. In het theoretische kader wordt weergegeven welke theorie is gebruikt tijdens het onderzoek en komt naar voren om welke vorm van MVO het tijdens dit onderzoek is gegaan. Bij het empirisch onderzoek gaat het simpelweg om de onderzoeksresultaten en informatie die is opgedaan te gebruiken om een conclusie te trekken.

Zoals al eerder vermeld is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Hieronder is weergegeven met welke mensen er interviews zijn gehouden.

Een interview met de projectleider is van groot belang geweest. Deze persoon is door de NS op dit project gezet en heeft ook het projectplan geschreven. Tevens zit er in de NS Werktoer projectgroep vanuit NedTrain een P&O-er waarmee er veel contact is geweest over het gehele project.

Interviews met afdelingshoofden STAF (P&O, Inkoop, Logistiek&planning, Business controle, Kwaliteit) en afdelingshoofden productie ( Engineering, Projectmanagement, Materieelrevisie, revisie loopwerken, toelevering, schadeherstel) en de directeur R&O hebben de meeste informatie gegeven om de hoofdvraag en de deelvragen te beantwoorden. Dit zijn namelijk de belangrijkste stakeholders in dit gehele onderzoek, aangezien de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij hen ondergebracht zouden moeten worden. Daarnaast is het belangrijk geweest om de operationele leidinggevenden te spreken van de verschillende afdelingen. Zij zullen namelijk leiding moeten geven aan de mensen die geplaatst gaan worden.

Tijdens de interviews met de afdelingshoofden kwam naar voren of deze persoon ook de mogelijkheden zag om mee te werken aan het project. Naar aanleiding hiervan zijn er op 7 afdelingen verdere presentaties en gesprekken geweest met leidinggevenden en monteurs om te kijken of er voldoende draagvlak en draagkracht was voor het project.

Verder zijn er interviews geweest met de business controller om het financiële aspect te onderzoeken en met het hoofd van de afdeling preventie, die de juiste informatie kon verschaffen, om er achter te komen wat de randvoorwaarden zijn alvorens de mensen uit de doelgroep kunnen worden geplaatst binnen NedTrain Haarlem.

Daarnaast is er nog veel gebruik gemaakt van het projectplan NS Werktoer, wat door de projectleider is opgesteld, om o.a. de vraag over de eisen die aan begeleiding gesteld moeten worden te beantwoorden.

## 2.4 Theoretisch kader

### 2.4.1 MVO

Wat is nu eigenlijk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen? Er zijn zeer veel verschillende definities van MVO. Wikipedia[[8]](#footnote-8) geeft de volgende definitie: *Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of duurzaam ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de triple-P benadering.*

*Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat het om het vinden van een balans tussen people, planet en profit. Vaak blijkt dat deze balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.*

In de CAO[[9]](#footnote-9) van de NS, lopend van 2007-2009, heeft de NS concrete invulling gegeven aan haar visie op MVO en sociale innovatie. In deze CAO is het volgende opgenomen:

*In het kader van de Taskforce werkloosheid neemt NS in 2007 en 2008 in totaal 200 schoolverlaters en moeilijk plaatsbare kandidaten op tijdelijke basis aan voor werkzaamheden in het ‘werkzekerheidswerkveld’.*

Het gaat hier dus om de invulling van MVO om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een mogelijkheid te geven om werkervaring op te doen, dus vooral gericht op de P van People, respect voor de sociale kant. Natuurlijk wordt er ook op de P van Profit en de P van Planet gelet in het werken met deze doelgroep.

### 2.4.2 Motivatietheorie

In het verhaal van NS Werktoer is draagvlak[[10]](#footnote-10) het van te voren ondersteuning en goedkeuring hebben voor de uit te voeren plannen. Om draagvlak te creëren is er gebruik gemaakt van de motivatie-theorie van Covey. Volgens Covey[[11]](#footnote-11) zijn er 4 dimensies binnen de complete mens met het complete werk, wel te verstaan hoofd, hart, lichaam en ziel. Als al deze dimensies worden gemotiveerd zal dit leiden tot oprechte betrokkenheid en prikkelende creativiteit. Dit is ook de manier die binnen NedTrain Haarlem is toegepast om draagvlak te creëren. Er is tijdens bijeenkomsten en gesprekken laten zien dat er een win-win situatie ontstaat. Een voorbeeld hiervan was dat een groepchef erg sceptisch tegen over het idee stond. Er is toen aan hem verteld wat het precies inhoud en wat hij er zelf aan zou kunnen bijdragen. Vanaf dat moment kwam er verandering in zijn houding en werd hij oprecht betrokken bij het proces en kwam hij zelfs met creatieve ideeën aanzetten.

# 3. Onderzoeksresultaten

# De resultaten van het onderzoek dat is gehouden zullen in dit hoofdstuk worden verwerkt.

## 3.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Een van de eerste vragen van het onderzoek was hoe de geïnterviewde staat ten opzichte van MVO. In de tabel hieronder is in 3 verschillende categorieën de respons weergegeven.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Negatief | 0 % |
| Positief, actief mee bezig | 41 % |
| Positief, niet actief mee bezig | 59 % |

Hieruit blijkt dat de mensen die bij NedTrain Haarlem werken positief staan tegenover MVO. Er is echter een grote groep, meer dan de helft, die

|  |
| --- |
| *‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen maakt je weer bewust van het feit dat je meer kan betekenen voor de maatschappij’.* *Ton Sannen, Afdelingshoofd Projectmanagement, NedTrain Haarlem.*  |

aangeeft er nog niet actief mee bezig te zijn.

## 3.2 Motivatie

Om een beter beeld te krijgen waarom NedTrain Haarlem maatschappelijk verantwoord wil ondernemen is er gevraagd wat de motivatie is om het wel of niet te doen. Dit is onderverdeeld in intrinsieke en extrinsieke motivatie en een combinatie daarvan.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Intrinsiek | 51 % |
| Extrinsiek | 18 % |
| Combinatie | 31 % |

|  |
| --- |
| *‘Leef je is in in zo’n persoon. Hoe zou jij zelf behandeld willen worden als je in een dergelijke situatie zou zitten?’**Matthijs Keur, Afdelingshoofd Engineering, NedTrain Haarlem* |

Uit deze tabel blijkt dat meer dan de helft van de ondervraagden intrinsiek gemotiveerd is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hieruit blijkt ook dat NedTrain een zeer sociaal bedrijf is waar mensen werken die vanuit zichzelf een positieve bijdrage willen leveren aan de samenleving en hier ook voldoening uit halen. Daarnaast kennen de mensen hun verantwoordelijkheid als individu binnen het bedrijf naar hun klanten toe om het beeld van maatschappelijk verantwoord ondernemer ook uit te dragen.

## 3.3 Ervaring

Als er mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst gaan worden binnen NedTrain Haarlem, is het ook goed om te weten of er al ervaring is met het werken met deze mensen.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Nee | 21 % |
| Ja, positief | 67 % |
| Ja, negatief | 12 % |

|  |
| --- |
| *‘Hij kon je precies vertellen hoeveel cm de balken waren en hoeveel materiaal je waarvoor nodig had. Wat een gedrevenheid en passie voor zijn werkzaamheden, een voorbeeld voor zijn collega’s en een verrijking voor het bedrijf’.**Erik Koning, Afdelingshoofd Logistiek & Planning, NedTrain Haarlem, over een Wajonger met een autistische stoornis.*  |

Uit de antwoorden van deze vraag blijkt dat 79 % van de ondervraagden ervaring heeft met het werken met mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Deze ervaringen zijn over het algemeen positief. Het is soms lastig om met bepaalde personen om te gaan, maar dit is voor de meeste een uitdaging om creatieve oplossingen te verzinnen. 21 % van de ondervraagden geeft aan nog weinig of geen ervaring te hebben met het werken met mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

## 3.4 Draagvlak

Tijdens de gesprekken met de afdelingshoofden is er gevraagd hoe zij draagvlak zouden willen creëren voor het NS Werktoer project binnen hun afdeling. Hieruit bleek dat dit in een aantal gevallen al bekend was en in de andere gevallen dit eventueel gecreëerd zou kunnen worden door middel van de motivatietheorie van Covey. Van groot belang was het gesprek met de directeur van NedTrain Haarlem waaruit naar voren kwam dat hij achter het hele project stond en een inschatting maakte dat er wel plaats zou moeten zijn voor 10 FTE binnen Haarlem.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Door middel van presentaties en gesprekken | 63 % |
| Is al aanwezig  | 37 % |

Met deze uitkomst is er besloten om bij de afdelingen waar het draagvlak nog niet bekend was presentaties te geven en gesprekken te hebben met leidinggevenden en monteurs.

Hieruit kwam de onderstaande tabel.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Wel draagvlak voor NS Werktoer | 86 % |
| Geen draagvlak voor NS Werktoer  | 14 % |

Uit deze tabel blijkt dat bijna alle afdelingen volledig draagvlak bieden aan het NS Werktoer project. Wat deze tabel niet laat zien, maar wat wel uit de presentaties, gesprekken en interviews naar voren kwam is dat alle afdelingen draagvlak bieden aan het project. De 14 % die wordt aangegeven zijn een aantal mensen binnen een paar afdelingen waar verder wel volledig draagvlak voor het project was. Er is dus 91,1% draagvlak binnen NedTrain Haarlem.

## 3.5 Functie

Welke functie of deeltaken zouden deze mensen uit kunnen gaan voeren? Deze vraag is van groot belang geweest, omdat men wel achter het NS Werktoer project zou kunnen staan, maar als er geen plaats / functie gecreëerd zou kunnen worden, is het werken met een persoon die een afstand tot de arbeidsmarkt heeft geen mogelijkheid. De uitkomst bleek uiteindelijk heel divers te zijn. In onderstaande tabel is er een onderscheid gemaakt tussen productie en kantoor werk. Bij de beantwoording van de deelvragen zullen de specifieke functies benoemd worden.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Productiewerk | 67 % |
| Kantoorwerk  | 23 % |

|  |
| --- |
| *‘De persoon in kwestie zal fysiek goed in staat moeten zijn aangezien het werk in de productiehal vooral lichamelijk is.’* *Joost van Gennip, Afdelingshoofd Revisie Loopwerken, NedTrain Haarlem*  |

Hieruit blijkt dat het grootste gedeelte van de mensen ingezet zal kunnen worden in het productiewerk. Hier gaat het vooral om monteurswerkzaamheden. Op het kantoor lopen de werkzaamheden uiteen van assistent inkoop tot administratieve werkzaamheden.

## 3.6 Doelgroep

In het projectplan van de NS Werktoer zijn 4 doelgroepen geformuleerd:

* Jongeren zonder startkwalificatie
* Wajong
* Hoogopgeleide vluchtelingen
* 45-plussers met afstand tot de arbeidsmarkt

In de interviews en gesprekken is gevraagd welke doelgroep het beste zou aansluiten bij de gecreëerde functie en waar de voorkeur zou liggen van de leidinggevende.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Jongeren zonder startkwalificatie | 33 % |
| Wajong | 27 % |
| Hoogopgeleide vluchtelingen | 20 % |
| 45-plussers met afstand tot de arbeidsmarkt | 20 % |

Hieruit blijkt dat er vanuit de doelgroep jongeren zonder startkwalificatie de meeste mensen een mogelijkheid zouden hebben om werkervaring op te doen.

## 3.7 Begeleiding

Nadat in de gesprekken bekend werd of er wel of geen draagvlak was voor het NS Werktoer project was het belangrijk om erachter te komen of er wel of geen draagkracht zou zijn voor het project. Een belangrijk element m.b.t. draagkracht is begeleiding. Dit is van cruciaal belang voor een succesvolle werkervaringsplaats. Bij de beantwoording van de deelvragen zal naar voren komen wat de eisen zijn die gesteld worden aan de begeleiding van de mensen. De vraag tijdens de interviews was of er voldoende personeel beschikbaar zou zijn om als werkbegeleider te functioneren.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Nee | 21 % |
| Misschien | 15 % |
| Ja | 64 % |

Uit deze tabel blijkt dat er bij meer dan een derde van het bedrijf geen of misschien geen begeleiding is. Dit zal van groot belang zijn bij de beantwoording van de hoofdvraag.

## 3.8 Werkervaringsplaats

Om de hoofdvraag compleet te kunnen beantwoorden is er aan elk afdelingshoofd gevraagd hoeveel mensen er op afdeling geplaatst zouden kunnen worden. Hieruit kwam naar voren op welke afdeling er mensen geplaatst konden worden en op welke afdeling niet. Op de afdelingen waar niemand geplaatst kon worden was er dus onvoldoende draagkracht. Het totaal overzicht met de einduitslag van de plaatsingen per afdeling en de redenen waarom er op een aantal afdelingen geen plaatsingen gerealiseerd konden worden komen later in dit rapport ter sprake.

|  |  |
| --- | --- |
| Aantal Afdelingen | 11 |
| Aantal Werkervaringsplaatsen | 12 |
| Aantal Afdelingen met plaatsingen | 6 |
| Aantal Afdelingen zonder plaatsingen | 5 |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er gemiddeld 1,09 FTE per afdeling geplaatst kan worden. De tabel laat echter ook zien dat er bij 5 van de 11 afdelingen, 45,5 %, geen draagkracht is om mee te werken aan het NS Werktoer project en de 12 FTE dus is verdeeld over 6 afdelingen.

## 3.9 Bedrijfseconomische voor- en/of nadelen

Zitten er aan het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook bedrijfseconomische voor- en/of nadelen verbonden?

|  |  |
| --- | --- |
|  | Respons uitgedrukt in % |
| Alleen bedrijfseconomische voordelen | 21 % |
| Alleen bedrijfseconomische nadelen | 21 % |
| Bedrijfseconomische voor- en nadelen | 58 % |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat meer dan de helft van de ondervraagden bedrijfseconomische voor- en nadelen ziet bij het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een even groot percentage van 21 % ziet alleen voordelen of alleen nadelen. Wat de bedrijfseconomische voor- en nadelen zijn zal later in dit onderzoek beantwoord worden.

## 3.10 Risico’s

Een van de laatste vragen die gesteld is tijdens de interviews is de vraag welke risico’s er gezien worden als er een persoon met afstand tot de arbeidsmarkt wordt geplaatst. Hieruit kwamen allerlei verschillende antwoorden. De drie risico’s die het meeste werden genoemd staan hieronder vermeld.

1. Er uiteindelijk onvoldoende of verkeerde begeleiding is.
2. De uitvalkans van de persoon groter is dan bij een gemiddelde werknemer.
3. Er kunnen risico’s ontstaan waardoor de veiligheid van de medewerker en wellicht van andere mensen in het geding komt.

# 4. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies worden getrokken uit de onderzoeksresultaten, door middel van het beantwoorden van de hoofdvraag en de deelvragen.

## 4.1 Bedrijfseconomische voor- en/of nadelen

De uitslag van het onderzoek laat in hoofdstuk 3.9 zien dat 58% van de ondervraagden bedrijfseconomische voor –en nadelen zien in het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en 21% alleen maar voordelen en 21% alleen maar nadelen ziet. De eerste deelvraag is welke voor –en nadelen dit dan zijn. Hieronder worden de meest voorkomende genoemd.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bedrijfseconomische voordelen** | **Bedrijfseconomische nadelen** |
| Extra capaciteit / goedkoop | Tijd |
| Andere culturen / motiverend | Geld  |
| Goed voor het imago / naamsbekendheid |  |

De nadelen die werden genoemd kwamen neer op het feit dat het gaat om een investering van tijd en geld. Dit is uiteindelijk een belangrijke factor om te kijken of de deelnemers verantwoord geplaatst kunnen worden. Wat kost dit project en wat levert het op?

Zoals in onderstaande tabel is weergegeven zijn er vier kostenposten en 2 opbrengsten posten.

|  |  |
| --- | --- |
| **Kosten** | **Opbrengsten** |
| Arbeidskosten | Subsidies |
| Begeleidingskosten | Productiviteit |
| Fysieke kosten |  |
| Werkplekkosten |  |

Er is naar elk afdelingshoofd, die heeft aangegeven een of meerdere werkervaringsplaatsen beschikbaar te hebben, een vragenlijst gegaan om er achter te komen wat de begeleidingstijd is van een nieuwe medewerker in productie en op kantoor en hoe groot men het percentage schat van extra begeleidingstijd voor alle 4 de specifieke doelgroepen. Daarnaast is er gevraagd wat de fysieke kosten zijn bij een nieuwe medewerker en wat men inschat wat de fysieke kosten zijn bij een deelnemer uit alle 4 de doelgroepen. Er is zo per afdeling[[12]](#footnote-12) een spreadsheet gemaakt waarin de vragen en antwoorden hiervan staan. Op deze manier is er een inschatting gemaakt van de standaard begeleidingskosten en van de extra begeleidingskosten per doelgroep per afdeling.

Uit de vraag over de fysieke kosten bleek dat dit sterk persoonsafhankelijk is en dat de aanpassingen die eventueel gedaan moeten worden op dit moment nog niet berekend kunnen worden. Daarnaast komen de kosten deze aanpassingen niet ten laste van NedTrain Haarlem.

De werkplekkosten[[13]](#footnote-13) zijn ook in deze spreadsheets verrekend. Voor een werkplek in de productie is € 1000 gerekend en op kantoor € 1500.

Daarnaast zijn ook de arbeidskosten van een gemiddelde werknemer in productie en op kantoor berekend en het gemiddeld salaris van een afdelingshoofd. Tevens zijn de minimumloon kosten voor de mensen uit de doelgroep berekend en ook in de spreadsheet verwerkt.

De opbrengsten zijn in 2 posten verdeeld. De productiviteit is echter moeilijk vooraf te bepalen, omdat dit verschillend is per persoon. Er is geen plaats vrij in de formatie, dus het werk dat door de deelnemers wordt uitgevoerd zijn extra werkzaamheden die voor deze mensen zijn gecreëerd.

De subsidie mogelijkheden zijn er wel. De eisen hiervan staan vermeld in de bijlage[[14]](#footnote-14). Voor Wajongers was het ook nog niet berekend, aangezien deze na hun proefperiode een prestatienorm ontvangen van de arbeidsdeskundige en o.a. op basis daarvan de hoogte van de subsidies wordt vastgesteld.

De kosten per afdeling staan hieronder vermeld. De subsidie wordt na de proeftijd gegeven als er is voldaan aan de voorwaarden.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Afdeling** | **Kosten o.b.v. eerste 6 maanden p.p.**  | **Subsidie o.b.v. 6 maanden p. afd.**  | **Aantal FTE** | **Kosten o.b.v. eerste 6 maanden p. afd – bekende subsidies** |
| Inkoop | € 12.875 | N.t.b. | 1 | € 12.875 |
| Logistiek | € 9.153 | € 8.000 | 2 | € 10.306 |
| Planning | € 7.588 | N.t.b. | 1 | € 7.588 |
| Projectmanagement | € 7.770 | N.t.b. | 1 | € 7.770 |
| Revisie Loopwerken | € 13.242 | € 4.000 / N.t.b. | 2 | € 22.484 |
| Materieelrevisie | € 9.030 | € 16.000 | 4 | € 20.120 |
| Toelevering | € 11.714 | € 4.000  | 1 | € 7.714 |

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, is er een groot verschill in de kosten o.b.v. 6 maanden. Dit verschil komt doordat de afdelingshoofden allemaal een andere waardering hebben gegeven aan de begeleidingstijd van de mensen uit de doelgroep. Zo zijn de kosten bij revisie loopwerken bijvoorbeeld € 13.242 per deelnemer terwijl dit bij planning op € 7.588 ligt. Dit heeft te maken met het verschil in werk, waardoor bij de ene afdeling meer begeleiding word vereist dan bij de andere afdeling.

Hieronder is dezelfde tabel aangegeven, alleen dan op basis van nieuwe werknemers, zoals deze vergelijking ook in de bijlage[[15]](#footnote-15) is gemaakt.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Afdeling** | **Kosten o.b.v. eerste 6 maanden p.p.**  | **Aantal FTE** | **Kosten o.b.v. eerste 6 maanden p. afd**  |
| Inkoop | € 34.022 | 1 | € 34.022 |
| Logistiek | € 20.631 | 2 | € 41.262 |
| Planning | € 29.479 | 1 | € 29.479 |
| Projectmanagement | € 30.057 | 1 | € 30.057 |
| Revisie Loopwerken | € 24.596 | 2 | € 49.192 |
| Materieelrevisie | € 23.441 | 4 | € 93.764 |
| Toelevering | € 21.704 | 1 | € 21.704 |

Hieruit blijkt dat de kosten per persoon voor een nieuwe werknemer veel hoger liggen dan de kosten voor een persoon uit de doelgroep. Dit komt voornamelijk doordat de mensen uit de doelgroep o.b.v. het minimumloon geplaatst worden, waardoor dit veel goedkoper is dan nieuwe medewerkers, die over het algemeen meer verdienen dan het minimumloon.

In de bijlage[[16]](#footnote-16) is ook nog weergeven wat de kosten per doelgroep zijn en wat de kosten voor productie en kantoor zijn.

De grote vraag is wat het werktoer project NedTrain Haarlem gaat kosten. In de bijlage[[17]](#footnote-17) is een spreadsheet opgenomen over de totale kosten en de gemiddelde kosten per medewerker, nieuw en doelgroep medewerkers. Hieronder staat een overzicht van de totale kosten.

|  |  |
| --- | --- |
| Totale begeleidingskosten nieuw | € 40.103 |
| Totale loonkosten nieuw | € 259.377 + |
| Totale kosten nieuw | € 299.480  |
| Totale kosten nieuw p.p. eerste 6 maanden | € 299.480 / 12 = € 24.957  |
|  |  |
| Totale begeleidingskosten doelgroep | € 58.706 |
| Totale loonkosten doelgroep | € 62.154 + |
| Totale kosten doelgroep (excl. bekende subsidies)  | € 120.860 |
| Totale kosten doelgroep p.p. eerste 6 maanden | € 120.860 / 12 = € 10.072  |
|  |  |
| Totale subsidies bekend | € 32.000 |
|  |  |
| Totale kosten doelgroep (incl. bekende subsidies) o.b.v. eerste 6 maanden | € 120.860 - € 32.000 = € 88.860 |

## 4.2 Beeld NS

De NS heeft de visie om als Maatschappelijk Betrokken Ondernemer bekend te staan. Door het creëren van werkervaringsplaatsen geeft de NS invulling aan deze visie om het beeld wat zij willen uitstralen te bevestigen. Als er gekeken wordt naar de bedrijfseconomische nadelen komt dit neer op een investering van tijd en geld. Uit onderzoek is gebleken dat NS de intentie heeft om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en dat de zwaarwegende factoren van tijd en geld mede bij zullen dragen aan het versterken van het imago. Als er gekeken wordt naar de bedrijfseconomische voordelen zullen deze alleen maar bijdragen aan het beeld van Maatschappelijk Betrokken Ondernemer dat NS wil uitstralen.

## 4.3 Functie

Tijdens de interviews kwam naar voren dat de functies of deeltaken die de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kunnen uitvoeren heel divers zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat 67% van de werkervaringsplaatsen productiewerk is en 23% kantoorwerk. In de bijlage[[18]](#footnote-18) is een document opgenomen waarin precies staat op welke afdelingen er mensen geplaatst kunnen worden, wat hun functie is met een toelichting wat deze functie ook daadwerkelijk inhoudt en de doelgroep die het beste voor deze functie in aanmerking zou komen.

## 4.4 Begeleidingseisen

Om het project te doen laten slagen is het van cruciaal belang dat er voor elke deelnemer die op een werkervaringsplaats terecht komt een werkbegeleider aanwezig is. De mate van intensiviteit van de begeleiding is sterk afhankelijk van de deelnemer en de reden waarom deze een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. In hoofdlijnen zijn hieronder de verantwoordelijkheden vermeld.

* Voelt en kent de verantwoordelijkheid voor de deelnemer in kwestie.
* Heeft de taak van mentor en coach. Hiervoor kan er bij NS Opleidingen (NSO) een 1 of 2 daagse cursus gevolgd worden, afhankelijk van de ervaring. De kosten van deze cursus zijn voor rekening van NS.
* Neemt de tijd om de deelnemer wegwijs te maken binnen het bedrijf en de afdeling en is bereid om hier de tijd in te stoppen die ervoor nodig is. De begeleiding zal op den duur minder intensief worden, maar dit is mede afhankelijk van het niveau van de deelnemer.
* Is en blijft het eerste aanspreekpunt.

NS heeft voor de insteek gekozen om vanuit vrijwillige basis begeleiders te zoeken, waardoor er alleen gemotiveerde werknemers zich aanmelden. De concrete invulling zal afgestemd worden in overleg met de deelnemer. Een hoogopgeleide vluchteling zal namelijk andere begeleiding nodig hebben dan een Wajonger.

# 4.5 Randvoorwaarden

Voordat de mensen uit de doelgroep binnen Haarlem geplaatst kunnen worden moet er aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Deze staan hieronder vermeld.

1. VCA-gecertificeerd. Iedereen die bij NedTrain komt werken moet een VCA – certificaat hebben. Het is een Veiligheid, Gezondheid en Milieu checklist.
2. Werkbegeleider. Er moet een 1 op 1 werkbegeleider beschikbaar zijn.
3. Taalbeheersing. Communicatie is van groot belang. Voor bepaalde afdelingen zal engels volstaan, maar voor andere afdelingen is beheersing van de Nederlandse taal noodzakelijk, bijvoorbeeld voor werkinstructies.
4. Taakrisicoanalyse. Een taakrisicoanalyse dient van te voren aanwezig te zijn, zodat bekend is wat de risico’s zijn in het werk.
5. Werkplek. Er dient een werkplek gecreëerd te zijn als het gaat om een kantoorfunctie en kleding etc. als het gaat om een productie functie.
6. Voorzieningen. Eventuele aanpassingen op de werkplek voor Wajongers is noodzakelijk voor aanvang van de werkperiode.
7. Werkinstructies. Een duidelijke omschrijving van de werkzaamheden en werkinstructies.
8. VWAM. Dit is een cursus die staat voor veilig werken aan materieel. Deze cursus is verplicht voor alle mensen die aan het materieel werken en wordt gegeven en gefinancierd door NS opleidingen (NSO).

## 4.6 Werkervaringsplaatsen

Uit onderzoek is gebleken dat er totaal 12 werkervaringsplaatsen beschikbaar zijn binnen NedTrain Haarlem. In de bijlage[[19]](#footnote-19) is een overzicht opgenomen van de plaatsen die er gecreeerd zijn binnen de verschillende afdelingen met de toelichting daarbij, de inhoud van de werkzaamheden en de doelgroep die het beste aansluit. . Deze werkervaringsplaatsen hebben geen consequenties voor het bestaande personeel omdat er door de groepsraad van de NS is besloten dat al deze plaatsen boven formatief zijn. Er worden dus geen bestaande werknemers ontslagen om zo plaats te maken voor een persoon uit de doelgroep omdat deze goedkoper zou zijn. De organisatiestructuur veranderd ook niet aangezien de deelnemers op de afdeling waarin zij werkzaam zijn als boven formatief benoemd zullen worden.

## 4.7 Slotconclusie

In deze slotconclusie wordt er antwoord gegeven op de vraag hoe haalbaar het besluit van de NS is om mensen uit de 4 verschillende doelgroepen een waardevolle arbeidsperiode te bezorgen m.b.t. de termen draagvlak en draagkracht en wat hier voor nodig is. Uit het onderzoek is gebleken, in hoofdstuk 3.4, dat er binnen NedTrain R&O Haarlem 91,1% draagvlak is voor het NS Werktoer project. In de bijlage[[20]](#footnote-20) is te zien dat er bij 54,6% van de afdelingen binnen het bedrijf draagkracht is voor het project. Bij de 45,4% van de afdelingen waar geen draagkracht was kwam naar voren dat er geen geschikte werkzaamheden waren of dat er onvoldoende tijd was om de deelnemers te begeleiden. Het besluit van de NS m.b.t. de termen draagvlak en draagkracht is dus haalbaar voor 54,6% van de afdelingen, dit is 82,9% van NedTrain R&O Haarlem[[21]](#footnote-21).

# 5. Aanbevelingen

Naar aanleiding van het hele onderzoek zullen er op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies een aantal aanbevelingen worden gedaan.

## 5.1 Plaatsing

De eerste aanbeveling is om ervoor te zorgen dat de 12 werkervaringsplaatsen binnen nu en 6 maanden gerealiseerd zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat er bij 82,9% van het bedrijf draagvlak en draagkracht is om het NS Werktoer project uit te voeren. Aangezien 6 afdelingen hebben aangegeven mee te willen werken, is het ook van belang om hier op korte termijn invulling aan te geven. De kosten voor het hele project zijn in vergelijking tot nieuwe medewerkers zeer laag. Tevens loopt de CAO waarin het besluit van de NS is opgenomen dit jaar af en zou het daarom goed zijn om voor het einde van 2009 de plaatsen te realiseren, o.a. voor de naamsbekendheid.

## 5.2 Evaluatie

Het is van groot belang om dit project over een jaar te evalueren. Van te voren zijn er bepaalde verwachtingen en de vraag is hoe dit in werkelijkheid zal gaan lopen. Welke punten zijn goed gegaan en welke zijn minder gegaan? Hoe kunnen we leren van de fouten die zijn gemaakt? Waarom is het wel of geen succes geworden? Hebben de deelnemers goede werkervaring opgedaan waarmee ze meer kansen hebben gekregen op de arbeidsmarkt? Dit zijn allemaal vragen die door middel van een evaluatie enquete beantwoord kunnen worden. Tevens is het van belang dat er over ongeveer een jaar nogmaals wordt gecheckt hoe het gesteld is met het draagvlak en de draagkracht. Een aantal afdelingen waar op dit moment geen draagkracht aanwezig was hebben wel aangegeven in de toekomst hiermee aan de slag te willen gaan.

## 5.3 Ervaringen

Aangezien er binnen NS nog niet zoveel werkervaringsplaatsen gecreëerd gaan worden of gecreëerd zijn is het van belang om de opgedane ervaringen te delen. Andere vestigingen van NedTrain of bedrijfsonderdelen kunnen veel leren van de aanpak die gebruikt is binnen NedTrain Haarlem. Daarom moeten verantwoordelijken van andere vestigingen van NedTrain of van andere bedrijfsonderdelen bij NedTrain Haarlem langs komen. Zij kunnen dan zien wat de deelnemers doen, hoe het werkt en in gesprek met afdelingshoofden en groepchefs ervaringen delen. Als andere bedrijfsonderdelen zien dat het binnen NedTrain Haarlem een succesverhaal is geworden, zullen zij ook eerder gemotiveerd zijn om met dit project aan de slag te gaan. Tevens krijgen ze door de vele ervaringen alle handreikingen om het binnen hun bedrijfsonderdeel nog beter aan te pakken.

## 5.4 MVO NedTrain Haarlem

NedTrain Haarlem er goed aan doen om een werkgroep MVO op te richten. Het eerste voordeel hiervan is dat er dan een aanspreekpunt is binnen het bedrijf voor het hele NS Werktoer project. Daarnaast kan de werkgroep ervoor zorgen dat MVO niet een eenmalige actie wordt d.m.v. dit project, maar kan zij gaan kijken op welke manieren NedTrain Haarlem in de toekomst verder kan gaan met MVO. MVO zou een van de doelstellingen moeten worden binnen NedTrain Haarlem. Het moet verankerd worden binnen het bedrijf en de werkgroep moet een plan schrijven over wat de visie is op MVO. Zo kan MVO ingezet worden binnen het strategisch proces van NedTrain Haarlem. Op deze manier zal NedTrain Haarlem ook daadwerkelijk invulling blijven geven aan de visie van de NS om bekend te staan als Maatschappelijk Betrokken Ondernemer.

## 5.5 Randvoorwaarden

Tenslotte zijn er in hoofdstuk 4.5 een aantal randvoorwaarden opgesteld waaraan voldaan moet worden alvorens de mensen uit de doelgroep binnen het bedrijf komen werken. Het is van groot belang dat er binnen NedTrain Haarlem iemand vanuit de werkgroep MVO, die opgericht dient te worden, verantwoordelijk wordt om te checken of aan al deze randvoorwaarden wordt voldaan. Dit dient bij iedere individuele deelnemer te gebeuren. Als er niet aan deze randvoorwaarden kan worden voldaan kan de deelnemer nog niet worden geplaatst. Dit is dus uitermate belangrijk voor het plaatsen van de deelnemers en het slagen van het project. Hier ligt dus ook het grootste risico waardoor het project zou kunnen mislukken. Literatuurlijst

*Websites*

http://www.nedtrain.nl

http://www.vwc-haarlem.nl

http://www.usgrestart.nl

http://www.right-marktonderzoek.nl

http://www.pocwbz.nl

http://nl.wikipedia.org

http://www.carrieretijger.nl

*Boeken*

The art of management 2, *Marcel Nieuwenhuis, 2008, 5e druk*

De 8e eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie, *Stephen R. Covey, 2005, 1e druk*

Basisboek Methoden en Technieken, *Baarde en de Goede, 2007, 2e druk*

*Vakliteratuur*

Vakblad personeelsbeleid, *maart 2009, sdu uitgevers*

Wajong Magazine, *nummer 4 2009, cnv jongeren*

NS Werktoer Projectplan, *versie definitief September 2008, NS*

# Bijlagen

Bijlage 1 Organogram 1

Bijlage 2 NS Werktoer samenvatting 2

Bijlage 3 Vragenlijst 3

Bijlage 4 Covey 4

Bijlage 5 Werkervaringsplaatsen 5

 *5.1* Eindstand 5

 *5.2* Toelichting 6

 *5.3* Beschrijving 7

Bijlage 6 Financieel 8

 *6.1* Totaal 8

 *6.2* Productie 9

 *6.3* Kantoor 10

 *6.4* Jongeren zonder startkwalificatie 11

 *6.5* Hoogopgeleide vluchteling 12

 *6.6* 45+ 13

 *6.7* Wajong 14

 *6.8* Inkoop 15

 *6.9* Logistiek 16

 *6.10* Planning 17

 *6.11* Projectmanagement 18

 *6.12* Revisie Loopwerken 19

 *6.13* Materieel Revisie 20

 *6.14* Toelevering 21

 *6.15* Legenda 22

1. Zie bijlage 1 Organogram [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.pocwbz.nl/archief/CAO%20NS%202007-%202009.pdf [↑](#footnote-ref-2)
3. Zie bijlage 2 NS Werktoer samenvatting [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.right-marktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Kwalitatief-onderzoek.aspx [↑](#footnote-ref-4)
5. Zie bijlage 3 Vragenlijst [↑](#footnote-ref-5)
6. Basisboek Methoden en Technieken Baarda en de Goede [↑](#footnote-ref-6)
7. http://nl.wikipedia.org/wiki/Empirisch\_onderzoek [↑](#footnote-ref-7)
8. http://nl.wikipedia.org/wiki/Maatschappelijk\_verantwoord\_ondernemen [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.pocwbz.nl/archief/CAO%20NS%202007-%202009.pdf [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak [↑](#footnote-ref-10)
11. Zie bijlage 4 Covey [↑](#footnote-ref-11)
12. Zie bijlage 6.8 t/m 6.14 [↑](#footnote-ref-12)
13. Zie bijlage 6.15 [↑](#footnote-ref-13)
14. Zie bijlage 6.15 [↑](#footnote-ref-14)
15. Zie bijlage 6.8 t/m 6.14 [↑](#footnote-ref-15)
16. Zie bijlage 6.2 t/m 6.7 [↑](#footnote-ref-16)
17. Zie bijlage 6.1 [↑](#footnote-ref-17)
18. Zie bijlage 5 [↑](#footnote-ref-18)
19. Zie bijlage 5 [↑](#footnote-ref-19)
20. Zie bijlage 1 & 5 [↑](#footnote-ref-20)
21. Zie bijlage 1 & 5 [↑](#footnote-ref-21)