

Berenschot

Misstanden bij PAUW Bedrijven?

Onderzoek naar aanleiding van een zwartboek

Prof. dr. Th.W.A. Camps

Mr. H.G. Bakker

Mw. C.A.A.M. van Kollenburg, MSc

15 juni 2011

Misstanden bij PAUW Bedrijven?

Onderzoek naar aanleiding van een zwartboek

Inhoud	Pagina
Managementsamenvatting	1
1. Introductie	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Onderzoeksvraag	4
1.3 Aanpak onderzoek	5
1.4 Opbouw rapport	6
2. Onderzoeksbevindingen	7
2.1 Analyse	7
2.2 Aandachtspunten	9
2.3 Conclusie	10
3. Reactie directeur PAUW Bedrijven	11

Managementsamenvatting

“In plaats van een veilige, sociale werkomgeving lijkt de werkomgeving zich te kenmerken door intimidatie, minachting en machtsmisbruik door leidinggevenden. (...) Intimiderend en schofferend gedrag van leidinggevenden lijkt aan de orde van de dag. Angst beheerst de gedachten van teveel mensen. (...) De beschrijvingen laten zien dat de misstanden en de intimidatie geen incidenten lijken te zijn maar dat het van structurele aard is.”

Vier gemeenteraadfracties uit IJsselstein presenteerden dinsdagavond 8 maart 2011 aan de gemeenteraad een rapportage over misstanden bij PAUW Bedrijven, de sociale werkvoorziening voor de gemeenten Nieuwegein, IJsselstein, Vianen, Lopik, Ronde Venen en Stichtse Vecht. Deze rapportage, “Om stil van te worden...” geheten, bevat bevindingen van de vier gemeenteraadsfracties op basis van gesprekken met medewerkers van PAUW Bedrijven. De meeste problemen die in de rapportage worden gesignaleerd hebben betrekking op de bejegening van mensen die bij PAUW werken. Ook in mei 2009 verscheen een rapport van SP Nieuwegein (‘Een PAUW zonder trots?’) met soortgelijke signalen.

Het dagelijks bestuur heeft overleg gevoerd met de directie van PAUW Bedrijven over het verschijnen van het zwartboek. Het bestuur heeft besloten om een onafhankelijk onderzoek te gelasten naar het realiteitsgehalte van de verschenen rapportage over de organisatie. Dit is in het voorjaar van 2011 uitgevoerd door een onderzoeksteam van Berenschot onder leiding van prof.dr. Th.W.A. Camps.

Onze conclusie op basis van het uitgevoerde onderzoek is, dat er geen aanleiding is om te veronderstellen dat er sprake is van structurele misstanden bij PAUW Bedrijven. De onderzoekers hebben zichzelf op basis van alle ontvangen informatie en opgedane indrukken de vraag gesteld: “zou ik mijn kind, partner, broer of zus aan PAUW Bedrijven toevertrouwen?”. Het antwoord is bevestigend. PAUW Bedrijven is volgens ons een sociaal bedrijf. In ontwikkeling, met alle onzekerheden van dien voor medewerkers, staf en management. En bovendien door de omslag naar een leer-werkbedrijf in een kwetsbare fase, waarbij alle klassieke lessen bij verandermanagement ook hier aan de orde zijn.

Onder andere de resultaten van het door een onafhankelijk bureau uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek, de gesprekken die we zelf hebben gevoerd en de positieve sfeer die we tegenkwamen op de locaties in Breukelen en IJsselstein hebben geleid tot onze overtuiging dat er geen bijzondere reden tot zorg is ten aanzien van PAUW Bedrijven: het is in die zin een gewoon bedrijf, waar niet altijd alles goed gaat, waar ook wel eens te kort door de bocht wordt gecommuniceerd en waar ook leidinggevenden wel eens een slechte dag hebben en zichzelf niet zijn. Ook bestaat er, zoals bij alle bedrijven, op onderdelen zeker ruimte voor verbetering. Hiertoe hebben we een aantal aandachtspunten geformuleerd.

De conclusie uit het zwartboek, dat er bij PAUW Bedrijven sprake is van structurele misstanden en intimidatie – hoezeer ook een aantal medewerkers dat oprecht zo beleeft en vindt – is echter wat ons betreft niet juist.

PAUW Bedrijven is een sociaal bedrijf, dat professioneel wordt geleid en waar de meeste werknemers het naar hun zin hebben, maar dat zich door de omslag naar een leer-werkbedrijf (en de daarbij aan de orde zijnde 'beweging naar buiten') in een kwetsbare fase bevindt.

Ontwikkelingen sociale werkvoorziening "Van binnen naar buiten", bezuinigingen, gemeentelijke regie en één regeling voor de "onderkant van de arbeidsmarkt"

De laatste jaren wordt de sociale werkvoorziening geconfronteerd met wijzigingen in structuur en inrichting en dat gaat de komende jaren door. De Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) heeft tot doel aan personen met een psychische, verstandelijke of lichamelijke handicap een dienstbetrekking aan te bieden voor het verrichten van arbeid onder aangepaste omstandigheden. Het kabinet streeft er naar dat personen met een arbeidsbeperking vaker aan het werk gaan bij reguliere werkgevers. Zo is per 1 januari 2008 de Wsw gewijzigd. Die wijziging was gericht op een betere realisatie van de doelstelling van de Wsw: "het bieden van arbeidsplaatsen die aansluiten bij de mogelijkheden en capaciteiten van individuele sw-geïndiceerden in een zo regulier mogelijke omgeving". De bedoeling is om meer personen met een Wsw-indicatie bij reguliere werkgevers te plaatsen via begeleid werken ('van binnen naar buiten'). De wetgever heeft hiertoe de regie op de uitvoering van de Wsw, meer dan voorheen, gelegd in handen van de gemeenten. Daarnaast wordt de sociale werkvoorziening geconfronteerd met teruglopende inkomsten van het rijk en met de verwachte nieuwe wetgeving voor één regeling voor de "onderkant van de arbeidsmarkt: de Wet Werken Naar Vermogen, waarbij de WSW alleen toegankelijk wordt voor mensen die volledig op beschut werk zijn aangewezen en waarbij de budgetten voor WSW, Wajong en WWB worden ontschot.

In de omslag waar het bedrijf – evenals bij de meeste andere sw-bedrijven - sinds circa vijf jaar mee bezig is:

- doen zich de klassieke symptomen bij veranderprocessen, die bij alle organisaties aan de orde zijn, ook hier voor: het is voor iedereen wennen en valt niet altijd mee, noch voor medewerkers, noch voor leidinggevenden;
- is de uitdaging voor een sw-bedrijf als PAUW Bedrijven extra groot en lastig, gelet op de historie van het bedrijf (van productie en binnen naar ontwikkelen, leren en naar buiten) en de kenmerken (kwetsbaarheid, gehechtheid aan bestaande structuren, beperkingen) van de doelgroep.

Er is hierdoor bij een deel van de medewerkers (het lijkt erop dat dit een relatief gering aantal betreft) zeker sprake van onvrede en boosheid. De eerste grootschalige detachering (circa vijftig medewerkers ineens) naar een opdrachtgever in IJsselstein heeft geleid tot een uitbarsting van deze onvrede. Deze eerste grootschalige groepsdetachering van sw-medewerkers lijkt in die zin als een katalysator te hebben gewerkt en heeft mede geleid tot het zwartboek.

Het uitbrengen van of meewerken aan het zwartboek wordt door de meerderheid van onze gesprekspartners als niet integer en onzorgvuldig beschouwd. De mogelijkheid tot hoor en wederhoor is niet geboden aan PAUW of haar medewerkers, terwijl er binnen het bedrijf diverse kanalen zijn om ongenoegen kwijt te kunnen. Ook wordt gewezen op het aanrichten van

Berenschot

imagoschade in een tijd waarin juist een bedrijf als PAUW het steeds meer moet hebben van een goede naam bij opdrachtgevers op de markt. Dat is alleen gerechtvaardigd als zorgvuldig en met een grote mate van zekerheid misstanden zijn aangetoond. Breed is binnen PAUW aangegeven dat men verrast en geschokt is door de komst van het zwartboek en heeft men moeite met de weg die de betrokken politieke partijen hebben bewandeld. Daarnaast wordt het moment van het uitbrengen van het zwartboek als zeer ongelukkig beschouwd, omdat de gegevens zijn verzameld en gepubliceerd in de eerste weken van de grootschalige detachering van sw-medewerkers op de locatie in IJsselstein. De startfase van de detachering waarbij wennen, direct bijsturen waar nodig en leren onvermijdelijk waren en zijn.

Gelet op de kwetsbare situatie, waarin PAUW Bedrijven zich in meerdere opzichten bevindt (medewerkers en markt) pleiten we ervoor om bij de besluitvorming en de politieke discussie op basis van dit rapport maximale zorgvuldigheid te betrachten.

1. Introductie

1.1 Aanleiding

“In plaats van een veilige, sociale werkomgeving lijkt de werkomgeving zich te kenmerken door intimidatie, minachting en machtsmisbruik door leidinggevendenden. (...) Intimiderend en schofferend gedrag van leidinggevendenden lijkt aan de orde van de dag. Angst beheerst de gedachten van teveel mensen. (...) De beschrijvingen laten zien dat de misstanden en de intimidatie geen incidenten lijken te zijn maar dat het van structurele aard is.”

Vier gemeenteraadfracties uit IJsselstein presenteerden dinsdagavond 8 maart 2011 aan de gemeenteraad een rapportage over misstanden bij PAUW Bedrijven, de sociale werkvoorziening voor de gemeenten Nieuwegein, IJsselstein, Vianen, Lopik, Ronde Venen en Stichtse Vecht. Deze rapportage, “Om stil van te worden...” geheten, bevat bevindingen van de vier gemeenteraadfracties op basis van gesprekken met medewerkers van PAUW Bedrijven. De meeste problemen die in de rapportage worden gesignaleerd hebben betrekking op de bejegening van mensen die bij PAUW werken. Ook in mei 2009 verscheen een rapport van SP Nieuwegein (‘Een PAUW zonder trots?’) met soortgelijke signalen.

Het dagelijks bestuur heeft overleg gevoerd met de directie van PAUW Bedrijven over het verschijnen van het zwartboek. Het bestuur heeft besloten om een onafhankelijk onderzoek te gelasten naar het realiteitsgehalte van de verschenen rapportage over de organisatie. Juist om alle betrokkenen – van werknemers van PAUW Bedrijven Breukelen/IJsselstein, tot het thuisfront van de SW-medewerkers, tot bedrijven en tot de politiek – volledig en zorgvuldig te kunnen informeren en waar nodig maatregelen te kunnen treffen.

Daarbij is door het dagelijks bestuur aangegeven extra zwaar gewicht te hechten aan een grondig onafhankelijk onderzoek, daar het een kwetsbare doelgroep betreft en omdat de sw-bedrijven op dit moment worden geconfronteerd met majeure (landelijke) ontwikkelingen waarbij een bedrijf als PAUW Bedrijven in alle opzichten zorg te dragen heeft voor een performance waardoor het klaar is voor de toekomst. De directie onderschreef de wenselijkheid van een onafhankelijk onderzoek om dezelfde reden.

1.2 Onderzoeksvraag

Het dagelijks bestuur van PAUW Bedrijven heeft de volgende opdrachtformulering voor dit onderzoek gekozen:

Voer een zorgvuldig, onafhankelijk onderzoek uit naar het realiteitsgehalte van de verschenen rapportage “Om stil van te worden” over misstanden bij PAUW Bedrijven.

1.3 Aanpak onderzoek

Het belangrijkste uitgangspunt voor de gekozen aanpak is dat helder onderscheid wordt gemaakt tussen feiten, meningen en ons onafhankelijke oordeel:

- *Feiten.* Bij de beschrijving van de feiten baseren wij ons op documenten en andere schriftelijke bronnen (jaarplannen, begrotingen, reglementen, medewerkerstevredenheidsonderzoek etc.).
- *Meningen.* Deze zijn afkomstig van een groot aantal personen, afkomstig van beide locaties (Breukelen en IJsselstein), die wij hebben gesproken.
- *Oordeel Berenschot.* Op basis van de geïnterviewde feiten en meningen vormen wij ons onafhankelijke oordeel en komen met conclusies en aanbevelingen.

De aanpak van het onderzoek is gebaseerd op de volgende vier fasen:



1. Voorbereiding

In de eerste fase hebben we gesproken met de opdrachtgever van het onderzoek, de voorzitter van het bestuur van PAUW Bedrijven. In dit gesprek zijn de onderzoeks aanpak, momenten van afstemming tussen opdrachtgever en onderzoekers besproken.

2. Documentenstudie

Vervolgens hebben we relevante documenten geselecteerd en verzameld. Aan de hand van deze documenten is een eerste analyse uitgevoerd en is de gespreksleidraad voor de interviews opgesteld. Het gaat hierbij onder meer om jaarverslagen, klachtenregeling, (nieuws)brieven, 'blikopeners', beleidsplan 'Voorwaarts', visiedocument 'Onderweg' en het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

3. Interviews

De interviews vormden het zwaartepunt van het onderzoek. Om te waarborgen dat we een goed beeld hebben van de gehele organisatie hebben we een groot aantal personen gesproken, in totaal 46. Deels in 1 op 1 interviews, deels in gecombineerde gesprekken. Hierbij is een multi-actorbenadering gekozen: we hebben aan gesprekspartners uit de gehele organisatie van PAUW Bedrijven gevraagd naar hun ervaringen en visie, zodat we het perspectief van alle betrokken actoren in beschouwing hebben kunnen nemen. Het gaat om:

- 10, uitsluitend door Berenschot en aselect gekozen SW-medewerkers. We hebben met hen gesproken in twee groepsgesprekken,
- de OR,

- de Klachtencommissie,
- de vertrouwenspersoon,
- een vakbond (Abvakabo FNV),
- twee opdrachtgevers (detachering) van PAUW Bedrijven: PenTec en Kuehne + Nagel,
- alle bestuursleden,
- de directeur,
- de twee bedrijfsmanagers,
- 11 leidinggevendenden van verschillend managementlagen
- de accountmanager,
- het hoofd Trajectbeleiding Werk & Re-integratie,
- de afdeling P&O.

De gesprekken hebben in beslotenheid en indien gewenst met waarborging van anonimiteit plaatsgevonden. Een korte weergave van de interviews is voor een check op juistheid en volledigheid (en eventueel gewenste aanvullingen) teruggelegd aan alle betrokkenen.

4. Analyse en rapportage

De eerste resultaten van het onderzoek zijn voorgelegd aan en besproken met de directeur van PAUW met een verzoek om een check op feitelijke onjuistheden en een reactie op onze bevindingen. De bevindingen zelf waren op dat moment niet meer voor wijziging vatbaar. Vervolgens is het conceptrapport met het Dagelijks Bestuur van PAUW Bedrijven besproken en vervolgens definitief gemaakt.

1.4 Opbouw rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 worden onze onderzoeksbevindingen gepresenteerd. Hoofdstuk 3 bevat de integrale reactie van de directeur van PAUW Bedrijven op deze bevindingen. In de bijlage is een feitelijke weergave van de uitgevoerde documentenanalyse en interviews opgenomen.

2. Onderzoeksbevindingen

2.1 Analyse

We stellen in de eerste plaats vast, dat bij PAUW Bedrijven werknemers werkzaam zijn die erg bezorgd en ontevreden zijn. We hebben de indruk dat het gaat om een gering aantal. Ook wij hebben met een aantal van hen gesproken, iets wat altijd indruk maakt. We hebben ook gesproken met leidinggevenden die daar mee zitten en die in gesprek willen blijven, maar die tegelijkertijd aangeven dat het gevoel van onrecht van enkele werknemers zo diep zit en vaak ook met handicapgerelateerde frustraties te maken heeft, dat men het niet kan wegnemen. Bij een regulier bedrijf neemt een werknemer ontslag als hij of zij ongelukkig is, bij een sw-bedrijf gaat het om een last resort voorziening waarbij leidinggevende en werknemer op elkaar zijn aangewezen en waarbij het verdriet of de frustratie dus een bijzondere lastige situatie is, die extra eisen stelt aan de competenties van het management. De directie van PAUW Bedrijven gaf aan hier bijzondere aandacht voor te hebben. Wij onderschrijven dit: de zorgen en klachten die worden ervaren verdienen het om volstrekt serieus te worden genomen, door in gesprek te blijven met de medewerkers die het betreft, hoe zeer het ook niet staat voor de meerderheid.

De rol van leidinggevenden is in dit verband cruciaal bij een ontwikkelbedrijf als PAUW. Dit is een extra kritieke factor nu het bedrijf bezig is met een lastige koerswijziging: de omslag van een productiebedrijf naar een leerwerkbedrijf. Op basis van onze bevindingen kunnen we leidinggevenden bij PAUW Bedrijven ruwweg indelen in drie categorieën. De eerste categorie betreft leidinggevenden die het eens zijn met de door PAUW ingezette koers en deze conform bedoeling uitvoert (willen en kunnen). Een ander deel van de leidinggevenden van PAUW moet echter meer wennen aan de nieuwe rol en de eisen die deze met zich meebrengen, maar is het eens met de koers en probeert loyaal daarin mee te gaan (willen en nog niet volledig kunnen, maar wel in staat om het te leren). De derde categorie betreft leidinggevenden die de veranderingen maar niets vinden of anderszins niet in staat zijn te veranderen (niet willen of niet kunnen). Essentieel is daarom, dat leidinggevenden intensief worden toegerust en dat op tijd wordt ingegrepen in geval van gebleken ongeschiktheid door gebrek aan competenties of commitment. Werknemers moeten met het oog op ontwikkeling worden uitgedaagd en worden geholpen, waarbij het bij deze doelgroep in de kern gaat om communicatieve vaardigheden en een benadering op maat van en met respect voor het individu. Hoezeer ook "ieder vogeltje zingt zoals het gebekt is" en hoezeer ook in de dagelijkse omgang op de werkvloer soms kort door de bocht of onzorgvuldig uitspraken worden gedaan naar medewerkers toe: het hoort niet. Professionele communicatie en geduld zijn een must voor leidinggevenden in het algemeen en voor leidinggevende bij een sw-bedrijf in het bijzonder.

Ook medewerkers kunnen ruwweg worden ingedeeld in een aantal categorieën. Ten eerste zijn er medewerkers die vertrouwen op de leiding en geen moeite hebben om mee te gaan in hetgeen van hen wordt gevraagd in het kader van de nieuwe koers (ontwikkelbedrijf, van binnen naar buiten). Daarnaast zijn er medewerkers van PAUW Bedrijven die die moeten wennen aan de nieuwe eisen maar, ook al kost het moeite en plaatsen zij vraagtekens, loyaal handelen in de geest van de nieuwe koers. De derde categorie betreft medewerkers die de koers van het bedrijf principieel

onjuist vinden en oprecht kwaad zijn, zich onheus bejegend voelen en geen stappen wensen te zetten in de richting die het bedrijf voorstaat. Tenslotte zijn er medewerkers die ongeacht de koers van het bedrijf gefrustreerd zijn over het moeten werken bij een sw-bedrijf, omdat hun cognitieve vaardigheden goed zijn, terwijl ze door hun handicap toch niet in staat zijn om op een hoger niveau te functioneren.

Wat de laatste groep medewerkers betreft: bekend is dat binnen sw-bedrijven sprake van een groep werknemers bij wie disbalans bestaat tussen verschillende eigenschappen/competenties van medewerkers. Ook in diverse gesprekken die we bij dit onderzoek hebben gevoerd werd dit door de gesprekspartners naar voren gebracht. Genoemde disbalans zorgt ervoor dat sw-medewerkers blijven werken op een relatief laag niveau, dat overeenkomt met zijn of haar 'laagste' niveau, maar niet met bijvoorbeeld de cognitieve competenties die een medewerker kan hebben. Het niet haalbaar zijn van wensen om zich te ontwikkelen kan in deze gevallen verdriet, frustratie en boosheid met zich meebrengen. Voor een sw-bedrijf is dit in sommige gevallen moeilijk weg te nemen. Leidinggevendenden gaven tijdens de gevoerde interviews aan zich bij enkele werknemers soms onmachtig te voelen.

Bij de doelgroep waar sw-bedrijven mee te maken hebben is dit een extra lastige, kwetsbare, maar onvermijdelijke situatie. Het is zaak om ervoor te zorgen dat op een goede wijze wordt gesignaleerd, gediagnostiseerd en begeleid en dat de juiste randvoorwaarden voor het kunnen omgaan met deze problematiek worden gecreëerd. De primaire relatie is die tussen leidinggevende en medewerker, waarbij de leidinggevende goed moet communiceren en toegerust moet zijn voor zijn rol. PAUW Bedrijven heeft middels het aanbieden van een middenkadertraining en één op één coaching de leidinggevendenden de mogelijkheid gegeven hen goed toe te rusten op hun taken. Het is aan de leidinggevendenden om dit in uitvoering te brengen, waarbij in de praktijk – net als bij andere bedrijven die in een transitiefase verkeren - de snelheid waarmee en de wijze waarop dit plaatsvindt per leidinggevende verschilt. Daarnaast zijn binnen PAUW meerdere kanalen (onder andere vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, Algemeen Maatschappelijk Werk, P&O, geschillencommissie arbeidsvoorwaarden en klachtencommissie Ongewenst Gedrag) waar medewerkers terecht kunnen. PAUW heeft hiermee de juiste randvoorwaarden gecreëerd. Dit betekent echter nog niet dat de organen optimaal functioneren. Het aantal signalen over ontevredenheid, klachten of vragen dat door hen worden ontvangen van sw-medewerkers en leidinggevendenden is relatief laag, terwijl er toch sprake is van onvrede binnen de organisatie.

Daarnaast vragen personen met een zwaardere psychische beperkingen andere competenties dan andere verstandelijk en lichamelijk gehandicapten. Omdat dit een steeds grotere groep wordt, zijn hier ook trainingen voor georganiseerd. Zo hebben, om de omslag naar een ontwikkel- en leerwerkbedrijf te maken, alle leidinggevendenden begeleiding gehad, onder andere bij het voeren van POP-/functioneringsgesprekken. Ook is onlangs de kadertraining afgesloten. Alhoewel de benodigde kennis nu wel in de hoofden van de staf en het kader zit, is de toepassing in de werksituatie nog niet overal op het gewenste niveau. Ook is aangegeven dat het van belang is dat alle leidinggevendenden, meer dan momenteel het geval is, open gaan staan voor verbetering en ontwikkeling en voor de blik naar buiten.

Tot slot gaat het simpelweg om wennen. De omslag 'van binnen naar buiten' vergt verandervermogen. Veranderen is voor vrijwel alle organisaties niet eenvoudig. Bij sw-bedrijven is dit extra lastig, gelet op de jarenlang ontwikkelde routines en de kenmerken van de doelgroep. Routine veranderen kan leiden tot een shock in het leven van mensen. Het is zaak daar terdege rekening mee te houden, zonder dit leidend te laten zijn: iedereen heeft recht op ontwikkelen, uitdagen en fouten maken, ook als daar lange tijd geen sprake van was.

De eerste grootschalige detachering naar de locatie van PenTec heeft onmiskenbaar geleid tot een uitbarsting in de al bestaande ontevredenheid en bezorgdheid onder sommige medewerkers van PAUW. De groepsdetachering van sw-medewerkers naar de locatie van PenTec lijkt in die zin als een katalysator te hebben gewerkt.

Het uitbrengen van of meewerken aan het zwartboek wordt door de meerderheid van de gesprekspartners als niet integer en onzorgvuldig beschouwd. De mogelijkheid tot hoor en wederhoor is niet geboden aan PAUW of haar medewerkers, terwijl er binnen het bedrijf diverse kanalen zijn om ongenoegen kwijt te kunnen. Ook wordt gewezen op het aanrichten van imagoschade in een tijd waarin juist een bedrijf als PAUW het steeds meer moet hebben van een goede naam bij opdrachtgevers op de markt. Dat is alleen gerechtvaardigd als zorgvuldig en met een grote mate van zekerheid misstanden zijn aangetoond. Breed is binnen PAUW aangegeven dat men verrast en geschokt is door de komst van het zwartboek en heeft men moeite met de weg die de betrokken politieke partijen hebben bewandeld. Daarnaast wordt het moment van het uitbrengen van het zwartboek als zeer ongelukkig beschouwd, omdat de gegevens zijn verzameld en gepubliceerd in de eerste weken van de detachering van sw-medewerkers op de locatie van PenTec. De startfase van de detachering waarbij wennen, direct bijsturen waar nodig en leren onvermijdelijk waren en zijn.

2.2 Aandachtspunten

Dat er volgens ons geen sprake is van structurele misstanden bij PAUW Bedrijven neemt niet weg, dat net als bij andere bedrijven ook bij PAUW Bedrijven ruimte is voor verbetering. Bij PAUW Bedrijven spitst dit zich toe op de volgende aandachtspunten, die deels in lijn liggen met het uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek:

- Investeer maximaal in weten wat bij de medewerkers speelt en houd daar empathisch, maar zakelijk en duidelijk rekening mee. Niet alleen op de werkvloer, maar ook in de beleidsontwikkeling, in de werving van opdrachten et cetera.
- Investeer met het oog op de zich wijzigende doelgroep in expertisevergroting waar nodig.
- Voer POP-gesprekken consequent uit en kom afspraken na.
- Wees je ook los van het nakomen van afspraken bewust van de voorbeeldfunctie die het management heeft.
- Investeer in werkoverleg.
- Investeer in goede aandacht voor en tijdens ziekteverzuim.
- Neem tijdig afscheid van leidinggevenden die de omslag niet kunnen maken.
- Communiceer helder naar staf, leidinggevenden en de medewerkers toe over het beleid en de toekomst van de organisatie. Communiceer daarbij ook over successen op de markt (PAUW

slaagt er op dit moment in een goed gevulde orderportefeuille te hebben), opdat onnodige zorgen over de toekomst worden voorkomen of geminimaliseerd.

- Maak als directie beter bekend wat je als medewerker hebt en kunt hebben aan de OR, de vertrouwenspersoon en de klachtencommissie. Verlaag de drempel door persoonlijke introductie.
- Evalueer de casus van de detachering op de locatie van PenTec met het oog op nieuwe marktkansen in de toekomst.

2.3 Conclusie

Wij hebben geen aanwijzingen dat er sprake is van structurele misstanden bij PAUW Bedrijven. De onderzoekers hebben zichzelf op basis van alle ontvangen informatie en opgedane indrukken de vraag gesteld: “zou ik mijn kind, partner, broer of zus aan PAUW Bedrijven toevertrouwen?”. Het antwoord is bevestigend. PAUW Bedrijven is volgens ons een sociaal bedrijf. In ontwikkeling, met alle onzekerheden van dien voor medewerkers, staf en management. En bovendien door de omslag naar een leer-werkbedrijf in een kwetsbare fase, waarbij alle klassieke lessen bij verandermanagement ook hier aan de orde zijn.

Onder andere de resultaten van het door een onafhankelijk bureau uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek, de gesprekken die we zelf hebben gevoerd en de positieve sfeer die we tegenkwamen op de locaties in Breukelen en IJsselstein hebben geleid tot onze overtuiging dat er geen bijzondere reden tot zorg is ten aanzien van PAUW Bedrijven: het is in die zin een gewoon bedrijf, waar niet altijd alles goed gaat, waar ook wel eens te kort door de bocht wordt gecommuniceerd en waar ook leidinggevenden wel eens een slechte dag hebben en zichzelf niet zijn. De conclusie uit het zwartboek, dat er sprake is van structurele misstanden en intimidatie – hoezeer ook een aantal medewerkers dat oprecht zo beleeft en vindt – is echter wat ons betreft niet juist.

3. Reactie directeur PAUW Bedrijven

De bevindingen op basis van ons onderzoek zijn met het verzoek om een reactie voorgelegd aan de directeur van PAUW Bedrijven. Onderstaand is de reactie van de directeur van PAUW Bedrijven, mevrouw Els Uijting, integraal weergegeven.

“Ik ben blij dat via onafhankelijke onderzoek is vastgesteld dat er geen sprake is van misstanden en intimidatie bij PAUW Bedrijven. Ik had daar alle vertrouwen in en ben blij dat nu de feiten op een rij zijn gezet. De aanbevelingen die door Berenschot zijn geformuleerd neem ik zeker ter harte. Zoals we naar aanleiding van het eveneens onafhankelijk uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2010 ook al een aantal acties hebben ondernomen. Daarbij ging het bijvoorbeeld om het project ziekteverzuim, waarvan gezondheidsdagen en het inhuren van een verzuimcoach onderdeel van uitmaken en het maandelijks centraal stellen van een thema uit de gedragscode van PAUW Bedrijven. Ook praktische dingen zoals de renovatie van toiletten hebben we direct opgepakt. Ook nu zullen we ons voordeel doen met de aanbevelingen. Bovenal ben ik blij dat het beeld dat uit het zwartboek naar voren kwam is rechtgezet. Het is nu nodig om alle energie weer op de toekomst te richten. Die bevat veel uitdagingen voor PAUW Bedrijven, waarbij we elkaar binnen PAUW Bedrijven hard nodig zullen hebben.”

Bijlage

Weergave van documentenanalyse en interviews

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal relevante feiten beschreven, gebaseerd op bestudeerde documenten. Daarnaast geven we de ervaringen en visies van de geïnterviewden weer. Deze weergave bevat niet de opvatting van Berenschot, het betreft een neutrale feitelijke weergave van hetgeen door de geïnterviewden naar voren is gebracht.

Feiten op basis van bestudeerde documenten

PAUW Bedrijven

PAUW Bedrijven is van oudsher een werkvoorziening voor mensen met een handicap en heeft in de afgelopen jaren een ontwikkeling in gang gezet in de richting van een leer-werkbedrijf met de missie om mensen in staat te stellen om zich te ontwikkelen om uiteindelijk regulier aan het werk te gaan. In totaal biedt PAUW Bedrijven werk aan circa 550 personen met een (arbeids)beperking, die werkzaam zijn op vestigingen in Breukelen, IJsselstein, Nieuwegein en Mijdrecht (kringloopbedrijf) of “buiten” (groenvoorziening, detachering et cetera). De producten en diensten van PAUW Bedrijven liggen op het terrein van schoonmaak, groenonderhoud, verpakken, metaal en elektromontage. Daarnaast exploiteert PAUW het genoemde kringloopbedrijf. Evenals andere sw-bedrijven (zie onderstaand kader) richt PAUW zich sinds de verbreding tot een leer-werkbedrijf op een brede groep van mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt.

Ontwikkelingen sociale werkvoorziening “Van binnen naar buiten”, bezuinigingen, gemeentelijke regie en één regeling voor de “onderkant van de arbeidsmarkt”

De laatste jaren wordt de sociale werkvoorziening geconfronteerd met wijzigingen in structuur en inrichting en dat gaat de komende jaren door. De Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) heeft tot doel aan personen met een psychische, verstandelijke of lichamelijke handicap een dienstbetrekking aan te bieden voor het verrichten van arbeid onder aangepaste omstandigheden. Het kabinet streeft er naar dat personen met een arbeidsbeperking vaker aan het werk gaan bij reguliere werkgevers. Zo is per 1 januari 2008 de Wsw gewijzigd. Die wijziging was gericht op een betere realisatie van de doelstelling van de Wsw: “het bieden van arbeidsplaatsen die aansluiten bij de mogelijkheden en capaciteiten van individuele sw-geïndiceerden in een zo regulier mogelijke omgeving”. De bedoeling is om meer personen met een Wsw-indicatie bij reguliere werkgevers te plaatsen via begeleid werken (‘van binnen naar buiten’). De wetgever heeft hiertoe de regie op de uitvoering van de Wsw, meer dan voorheen, gelegd in handen van de gemeenten. Daarnaast wordt de sociale werkvoorziening geconfronteerd met teruglopende inkomsten van het rijk en met de verwachte nieuwe wetgeving voor één regeling voor de “onderkant van de arbeidsmarkt: de Wet Werken Naar Vermogen, waarbij de WSW alleen toegankelijk wordt voor mensen die volledig op beschut werk zijn aangewezen en waarbij de budgetten voor WSW, Wajong en WWB worden ontschot.

Naast personen met een SW-indicatie richt PAUW Bedrijven zich ook op mensen met een WWB, WIA of Wajong uitkering. PAUW Bedrijven ondersteunt de gemeenten bij het bieden van hulp aan

personen bij het vinden en behouden van een geschikte baan. Dit doen zij door het bemiddelen naar werk, scholing en het tijdelijk in dienst nemen van mensen om ze op te leiden.¹

'Voorwaarts' en 'Onderweg'

PAUW Bedrijven heeft in 2005 het strategische plan 'Voorwaarts' 2004-2008 opgesteld. Hierin is de omgeving van PAUW in kaart gebracht (modernisering WSW, bezuinigingen etc.), PAUW in beeld gebracht, de balans opgemaakt en is vervolgens aangegeven wat PAUW in 2008 wil hebben bereikt. Dit betreffen de volgende zaken: verschuiving van industrieel naar dienstverlening, ontwikkeling van groenafdeling, van schoonmaakafdeling, van 'werken op locatie', van de electro-montage markt en ontwikkeling van de re-integratie markt. In 2008 is 'Voorwaarts' opgevolgd door 'Onderweg'.

Onderwerpen die, aldus 'Onderweg', PAUW Bedrijven verder vorm moet geven, zijn optimaliseren van de leer/werk omgeving, verbreding van bestaande doelgroep, productie en arbeidsontwikkeling, planning klantprocessen en positionering van de doorstroomprocessen. Vervolgens zal de organisatie inrichting een basis moeten geven voor een sluitende omgeving en zal de Planning en Control-cyclus verder moeten worden ontwikkeld.

Een belangrijk onderdeel was ook de introductie van persoonlijke ontwikkelingsplannen en werkladderscans, instrumenten om de ontwikkeling van medewerkers systematisch in beeld te krijgen en te ondersteunen.

Ontwikkelingsprogramma

In december 2009 is PAUW gestart met het ontwikkelingsprogramma "Leidinggevend in Ontwikkeling". Het programma had tot doel de leidinggevenden en de staf toe te rusten bij de omslag van sw-bedrijf naar ontwikkelbedrijf annex leer-werkbedrijf. De duur van het ontwikkelingsprogramma is ongeveer 10 maanden.² Uit dit ontwikkelingsprogramma zijn onder andere (vrijwillige) intervisieprogramma's voor leidinggevenden voortgekomen.

Communicatie

Binnen PAUW Bedrijven wordt gebruik gemaakt van verschillende informatiekkanalen. Zo verschijnt er maandelijks een nieuwsbrief en wordt informatie op intranet geplaatst. Daarnaast verschijnt een paar keer per jaar 'De Blikopener', het personeelsblad voor medewerkers van PAUW Bedrijven en zijn er bijeenkomsten bijvoorbeeld in het kader van cliëntenparticipatie. Stakeholders worden geïnformeerd door middel van de website van PAUW, jaarverslagen, nieuwsflitsen, overlegvormen en netwerkbijeenkomsten.

¹ www.pauwbedrijven.nl

² Ontwikkelingsprogramma *Leidinggeven aan de toekomst van PAUW Bedrijven*. "Leidinggeven in Ontwikkeling"

Institutionele waarborgen voor zorgvuldigheid voor medewerkers

Uitgangspunt in het beleid van PAUW Bedrijven is dat iedere medewerker met zorgen of klachten terecht moet kunnen bij zijn of haar leidinggevende. Binnen PAUW bestaat een aantal organen waar medewerkers terecht kunnen als zij met hun klachten of zorgen niet terecht kunnen bij hun leidinggevende. Bijvoorbeeld als de leidinggevende een deel van het ervaren probleem of de zorg is.

Zo beschikt PAUW Bedrijven over een Ondernemingsraad, opgesteld uit zowel ambtelijke medewerkers als sw-medewerkers en medewerkers uit alle vestigingen. De ondernemingsraad van PAUW Bedrijven brengt een week na elke overlegvergadering een nieuwsbrief uit om de medewerkers op de hoogte te brengen en te houden. De gedetacheerde medewerkers kunnen ervoor kiezen om de nieuwsbrief digitaal of in papieren versie thuisgestuurd te krijgen.

Naast de Ondernemingsraad beschikt PAUW bedrijven over een onafhankelijke vertrouwenspersoon. In de Blikopener worden de data vermeld waarop de vertrouwenspersoon aanwezig is bij PAUW Bedrijven. Vanaf november 2009 is er binnen PAUW specifiek aandacht besteed aan het thema: 'omgaan met elkaar'. Door middel van de brochure 'Met plezier werken binnen PAUW Bedrijven: Zó gaan we met elkaar om' en posters is aandacht besteed aan de afspraken over de manier waarop binnen PAUW met elkaar wordt omgegaan.

Een derde belangrijk orgaan is de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. In 2002 is er een intentieverklaring opgesteld met als uitgangspunt dat ongewenst gedrag door PAUW Bedrijven niet wordt getolereerd. Onderdeel hiervan vormt de 'Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen op het werk'. Ook de procedure voor leidinggevendenden bij beklag van een werknemer is beschreven evenals de procedure voor de kla(a)g(st)er. Vanaf dat moment is er tot heden één klacht in behandeling genomen.

Meting medewerkerstevredenheid

De directie van PAUW Bedrijven heeft opdracht gegeven aan een extern bureau, Service Check, om een onafhankelijk onderzoek uit te voeren naar de tevredenheid over het werken bij PAUW Bedrijven.³ Aan het onderzoek, dat plaats vond in januari 2010, is door 460 medewerkers deelgenomen, een respons van 76%. Dit responspercentage is volgens Service Check ruim voldoende en goed genoeg om gefundeerde uitspraken op te baseren. Het gemiddelde rapportcijfer van medewerkers voor het werken bij PAUW Bedrijven is een 7,3, volgens Service Check een mooi resultaat, namelijk iets hoger dan gemiddeld (7,0) in de sw-sector.

Medewerkers van PAUW Bedrijven hebben in zijn totaliteit een goed 'basisgevoel' naar de direct leidinggevendenden ('mijn leidinggevende gaat prettig met mij om' en 'mijn leidinggevende waardeert mij' zijn voorbeelden van vragen die hierbij aan de medewerkers zijn gesteld). Een lagere beoordeling wordt door medewerkers gegeven ten aanzien van contact bij ziekte en werkoverleg.

³ Service Check voert ook bij veel andere sw-bedrijven medewerkerstevredenheidsmetingen uit met toepassing van dezelfde onderzoeksmethodiek en vragenlijsten.

Wat betreft de sfeer op de afdeling en de omgang met collega's scoort PAUW Bedrijven een voldoende, maar wel iets lager dan het landelijk gemiddelde.

Bij PAUW Bedrijven vinden de medewerkers dat zij niet vaak genoeg een POP-gesprek hebben en dat de tijdens dat gesprek gemaakte afspraken niet goed genoeg worden nagekomen. Dit is bij andere sw-bedrijven ook het geval, maar PAUW Bedrijven scoort iets lager dan het landelijk gemiddelde. Ook vindt maar 68% van de medewerkers dat hij/zij daadwerkelijk de kans krijgt om nieuwe dingen te leren en niet meer dan 52% van de medewerkers zegt te praten met de leidinggevende over de toekomst. Dit is, aldus Service Check, voor verbetering vatbaar, gelet op het feit dat PAUW een ontwikkelbedrijf is.

Tot slot wordt aandacht gevraagd voor beter communiceren vanuit de directie naar staf en leidinggevenden. De directie doet er verstandig aan om haar achterban deelgenoot en bondgenoot te maken van de doelstellingen en plannen.

Het totaaloordeel van Service Check is, dat de totale resultaten van PAUW geen aanleiding tot zorg geven: medewerkers laten weten over het algemeen tevreden te zijn met hun werk en werkgever en gaan over het algemeen met plezier naar hun werk en vinden dat zij leuk werk hebben dat goed aansluit bij hun capaciteiten. De meeste medewerkers zijn er trots op om bij PAUW te werken.

Eerste grootschalige detachering op locatie van PenTec

Detachering is allesbehalve nieuw bij PAUW Bedrijven. Bij diverse opdrachtgevers zijn medewerkers van PAUW te werk gesteld, zie bijvoorbeeld ook Kuehne+Nagel dat verderop in dit hoofdstuk aan de orde komt. Begin 2011 heeft een voor PAUW Bedrijven wel unieke detachering plaatsgevonden, namelijk uniek door de grootschaligheid van deze groepsdetachering. Over het verloop van de voorbereidingen bestaan binnen PAUW uiteenlopende beelden, maar de volgende feiten lijken onomstreden. In het najaar van 2010 heeft PAUW Bedrijven gesprekken gevoerd met Pro-Favor inzake detachering van sw-medewerkers op de locatie van PenTec, een fabrikant van druk- en temperatuurcomponenten ten behoeve van woningbouw en utiliteit. In oktober is een projectgroep opgestart die zich heeft beziggehouden met de voorbereiding rondom de detachering. Op 13 december 2010 heeft de bedrijfsmanager van IJsselstein een brief aan de medewerkers die in aanmerking kwamen voor detachering bij PenTec opgesteld, waarin zij werden geïnformeerd over de nieuwe opdracht in IJsselstein, die vanaf 10 januari 2011 zou starten⁴. In deze brief zijn enkele zaken op een rij gezet: 'Hoe werkt het?', 'Wat verandert er?', en 'Wat blijft hetzelfde?'. De opdracht werd aangeduid als een unieke kans: "er is voortdurend werk, én je krijgt, samen met een deel van je collega's, de mogelijkheid om te ervaren hoe het is om bij een ander bedrijf te gaan werken. Dit is een stap verder in de richting van regulier werk."

Op locatie IJsselstein zijn najaar 2010 enkele bijeenkomsten geweest waarbij de leidinggevenden op basis van de op dat moment bekende gegevens (de contractbesprekingen met Pro-Favor liepen nog) hun medewerkers nader hebben geïnformeerd over de komende detachering bij PenTec.

⁴ Brief PAUW Bedrijven. Onderwerp: Nieuwe opdracht in IJsselstein. D.d. 13 december 2010

Er is door verschillende personen binnen PAUW een bezoek gebracht aan de locatie van PenTec voorafgaand aan de daadwerkelijke detachering. Ook hebben de leidinggevenden, samen met de sw-medewerkers die op de locatie van PenTec zouden gaan werken, ter verkenning de route naar PenTec per fiets of tram afgelegd.

Naar aanleiding van signalen over klachten heeft, na de aanvang van de detachering, de OR op maandag 24 januari 2011 een bezoek gebracht aan de locatie van PenTec, waar gesprekken hebben plaatsgevonden met de medewerkers. In totaal waren er 31 medewerkers aanwezig, 24 medewerkers namen deel aan het interview. “Het algemene beeld van de OR is dat PAUW medewerkers die op de locatie van PenTec werken het over het algemeen goed naar hun zin hebben, prima werk hebben, geen problemen met vervoer ondervinden. Met name het lawaai en de kou worden als onprettig ervaren. Ook zouden de medewerkers meer ruimte willen zien om van werkzaamheden te wisselen. De ingeroosterde zomer- en kerstvakantie en in mindere mate de veranderde werk- en pauzetijden wordt door een grote groep als negatief ervaren. Een aantal medewerkers gaf aan dat dit gewoon bij “werken buiten de deur” hoort.”⁵

Op 31 januari 2011 heeft de Arbo coördinator van PAUW Bedrijven een rondgang gemaakt op de beoogde locatie bij PenTec. Hierbij zijn onder andere het licht, geluid, magazijn en werkplek afdelingsleiding aan de orde gekomen. Op basis hiervan is een advies gegeven en zijn acties op ingebrachte arbo-punten geformuleerd die met Pro-Favor zijn besproken.

Zwartboek

Tot slot is een feit, dat de gemeenteraadsfracties SP, ChristenUnie, PvdA en GroenLinks van IJsselstein persoonlijk hebben gesproken met sw-medewerkers werkzaam bij PAUW Bedrijven over de door hen ervaren onheuse bejegening door hun leidinggevenden. In de rapportage “*Om stil van te worden...*” Een zwartboek over intimidatie, machtsmisbruik en falende (bege)leiding. Bij het Pauw Bedrijf IJsselstein/Nieuwegein, die op 8 maart 2011 door de betreffende gemeenteraadsfracties aan de raad is gepresenteerd, komt vooral de minachting naar de werknemers naar voren. De fracties zijn ervan overtuigd dat er iets fundamenteel fout zit bij PAUW Bedrijven. Zij geven aan dat de beschrijvingen laten zien dat de misstanden en de intimidatie geen incidenten lijken te zijn, maar dat het van structurele aard is.⁶

Meningen

Directie

In het gesprek met directeur Els Uijting is gevraagd naar haar mening ten aanzien van de inhoud van het zwartboek. Zij geeft aan geraakt te zijn door het opnieuw verschijnen van een zwartboek, terwijl haar inzet was en is om naar leidinggevenden en medewerkers maximale zorgvuldigheid te betrachten bij de omslag van het traditionele sw-bedrijf naar een leer-werkbedrijf. Ook geeft ze aan

⁵ Bezoek verslag Ondernemingsraad aan PenTec/ProFavor d.d. 24 januari 2011

⁶ GroenLinks, PvdA, SP, ChristenUnie. (8 maart 2011). “Om stil van te worden..” Een zwartboek over intimidatie, machtsmisbruik en falende begeleiding. Bij het Pauw Bedrijf IJsselstein/Nieuwegein.

dat ze het betreurt dat niet eerst de interne wegen zijn bewandeld in plaats van direct de publiciteit te zoeken. Eén van de acties die genomen zijn naar aanleiding van het eerste, in 2009 verschenen zwartboek is het laten uitvoeren van een onafhankelijk medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daaruit kwam een positieve waardering van het werken bij PAUW Bedrijven naar voren. Dit bevestigde haar beeld van de medewerkerstevredenheid, dat volstrekt anders is dan het beeld dat uit het zwartboek naar voren komt. De directeur geeft aan dat het waarschijnlijk is dat de punten aangehaald in het zwartboek afkomstig zijn van een beperkt aantal medewerkers met zorgen en een eigen beleving. Via onder andere het trainen van leidinggevendenden wordt geprobeerd om zoveel mogelijk de organisatie toe te rusten om zorgen weg te nemen en optimaal op zorgen en ontwikkelingsmogelijkheden in te spelen, maar ontevredenheid bij sommige werknemers is volgens de directeur helaas niet helemaal te voorkomen. In een aantal gevallen zijn de klachten in het zwartboek waarschijnlijk ook allesbehalve actueel. Echter, in de beleving van medewerkers die het lastig vinden om ook oudere, door hen zo beleefde incidenten punten af te sluiten, kunnen zaken van vroeger wel als actueel worden ervaren.

De directeur heeft ons nader geïnformeerd over missie en bedrijfsstrategie van PAUW Bedrijven, waaronder de omslag en de maatregelen die daarop gericht zijn. In 2004-2005 kwamen verschillende ontwikkelingen tegelijk op PAUW Bedrijven af, waaronder een negatieve (bezuinigingen) en een positieve (de ontwikkeling “van binnen naar buiten”, van “pamperen” naar “ontwikkelen”). Naar aanleiding hiervan is de strategische notitie ‘Voorwaarts’ 2004-2008 opgesteld. Deze notitie is in 2009 opgevolgd door ‘Onderweg’.

Meer uitdagen, minder vanuit alleen maar zorg denken, meer denken in mogelijkheden van mensen in plaats van beperkingen. Dit is de beweging die PAUW Bedrijven heeft ingezet en verder invulling moet geven. Vanuit een positieve insteek: het maximale uit mensen halen, verantwoordelijk maken, binnen het haalbare. De directeur geeft aan dat het management reeds is en wordt getraind en begeleid in het maken van de omslag. Ze geeft aan zich er van bewust te zijn dat het middenmanagement een cruciale rol vervult in het realiseren van de omslag op de werkvloer en dat de directie daarvoor de randvoorwaarden moet creëren en het goede voorbeeld moet geven. De omgeving, de maatschappij en de opdracht aan PAUW is veranderd, vooral kunnen blijven anticiperen op die veranderingen is van groot belang voor de toekomst en voor de medewerkers in dienst van PAUW Bedrijven.

SW-medewerkers

In totaal hebben we – naast de OR-leden - 10 sw-medewerkers in dienst van PAUW Bedrijven gesproken. Het waren openhartige gesprekken, waarbij we niet het gevoel hadden dat er angst heerste of dat er zaken waren die niet zijn gezegd. Ook kritische zaken werden zonder drempel naar voren gebracht. Bij de start van het onderzoek hebben we besloten om na de gesprekken met de sw-medewerkers en na de overige onderzoeksactiviteiten (met toepassing van het principe van triangulatie) te bepalen of het nodig zou zijn om nog meer sw-medewerkers te spreken. Mede door de openhartige gesprekken met de 10 sw-medewerkers uit alle afdelingen, de beschikbaarheid van een onafhankelijk uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek, de gesprekken met de onafhankelijke klachtencommissie en de onafhankelijke vertrouwenspersoon en het gesprek met de OR hebben we vastgesteld dat hiervoor naar ons oordeel geen aanleiding was.

Hoewel er uit de uitlatingen van de medewerkers duidelijk rode draden te onderkennen zijn, wijken de ervaringen en visies van sommige medewerkers daar wel duidelijk vanaf. In lijn met het medewerkerstevredenheidsonderzoek geeft de meerderheid van de sw-medewerkers aan met plezier naar hun werk te gaan, de sfeer goed te vinden, leuke collega's te hebben en tevreden te zijn met de leidinggevende. De komst van het zwartboek was voor velen een schok. Sommige zijn ook oprecht boos dat – al zou het waar zijn - zoiets naar buiten wordt gebracht in plaats van intern de wegen te bewandelen.

De meerderheid van de sw-medewerkers met wie is gesproken zijn positief over de bejegening van hun leidinggevend. Leidinggevend hebben het hart op de juiste plaats. Zij geven aandacht en goede begeleiding aan de sw-medewerker wanneer zij wegens langdurige ziekte thuis verblijven. Ook hebben zij het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd en de leidinggevend, waar mogelijk, een oplossing proberen te zoeken. Oftewel, er wordt op een nette manier met de sw-medewerkers omgegaan. Ook beleven zij dat de deur voor hen open staat. Tegelijkertijd is ook duidelijk aangegeven dat er nogal wat verschillen zijn tussen leidinggevend. De een is wat beter in communicatie dan de ander. De een formuleert wat meer kort door de bocht dan de ander. De een investeert meer in een kaartje of teken van aandacht tijdens ziekte dan de ander. Niet alle leidinggevend nemen voldoende tijd voor de medewerkers. En de leidinggevend zitten in hun visie en wijze van instrueren niet allemaal op één lijn, wat kan leiden tot onbegrip of vragen. Zaken als pauze nemen als de medewerkers moeten doorwerken of samen koffie drinken of lunchen in plaats van met de medewerkers leiden bij een deel van de medewerkers ook tot wrevel: “alsof ze zich beter voelen dan wij”. Tevens komt het voor dat een eerder gevormd negatief beeld lange tijd in het hoofd van leidinggevend blijft bestaan. Tenslotte geven enkele medewerkers aan dat zij onvoldoende vertrouwen hebben in de ondernemingsraad van PAUW Bedrijven. Leidinggevend, P&O en ondernemingsraad worden door hen als zes handen op één buik beleefd, waardoor men minder snel op de ondernemingsraad zal afstappen. Dit soort gevoelens is dus niet aan de orde bij de meeste van de medewerkers die we hebben gesproken (integendeel) en komt ook niet voort uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, maar leeft wel bij een deel van de medewerkers. Hetzelfde geldt ook voor de tevredenheid over de mate waarin werkoverleg plaatsvindt en POP-gesprekken worden ervaren: het beeld komt naar voren dat dit per leidinggevend nogal verschilt. Dit neemt zoals aangegeven niet weg, dat de meerderheid van de sw-medewerkers met wie is gesproken positief zijn over de bejegening van hun leidinggevend: leidinggevend hebben zoals gezegd het hart op de juiste plaats.

Over de detachering bij PenTec geven enkele medewerkers aan dat voordat medewerkers op de locatie van PenTec waren gedetacheerd er al onvrede bestond. Door de grootschalige detachering van medewerkers naar de locatie van PenTec is de situatie geëscaleerd en het zwartboek ontstaan. Volgens een aantal medewerkers zijn er steken laten vallen bij de detachering. Naar hun beleving is vooraf onvoldoende tot geen rekening gehouden met de capaciteiten van individuele medewerkers, waardoor het werk niet altijd passend is en achteraf bijgesteld moest worden. De afstemming met de desbetreffende sw-medewerkers wordt door hen als onvoldoende beschouwd. De directie moet ook meer invoelen dat iets wat de directie als een succes wordt beschouwd door de medewerkers als iets engs wordt beleefd (in het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam dit 'invoelen' ook als aandachtspunt naar voren). Door de directie is de langdurige detachering op de locatie van PenTec

namelijk als een unieke kans voor de sw-medewerkers gepresenteerd, namelijk waardoor men voor twee jaar verzekerd is van voldoende werk. Echter voor de medewerkers roept dit, omdat het een project met een kop en staart is, de vraag op: "Wat gebeurt er met mij na die 2 jaar?". Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer informatie over de activiteiten die PAUW onderneemt ten aanzien van werving van nieuwe opdrachten en dat er dus helemaal geen reden is om ongerust te zijn over continuïteit van werk. Daarmee kan heersende onrust over de beweging van binnen naar buiten voor een deel worden weggenomen. Tot slot geeft een deel van de medewerkers aan dat men niet alleen had moeten denken over de gevolgen van de detachering van medewerkers op de locatie van PenTec, maar ook naar de gevolgen van detachering op de achterblijvende collega's (op de locaties van PAUW Bedrijven).

OR, vertrouwenspersoon, klachtencommissie en vakbond

In de gesprekken met de medezeggenschap, vertrouwenspersoon, klachtencommissie en vakbond is eveneens gevraagd naar hun visie op de inhoud van het zwartboek. De meesten van de geïnterviewden gaven aan verbaasd te zijn over de komst van het zwartboek. Het proces van totstandkoming en uitbrengen van het zwartboek wordt door hen als niet integer en onzorgvuldig beschouwd. De grote lijnen die geschetst zijn over de cultuur in het zwartboek worden niet herkend.

Tegelijkertijd herkent men wel dat er niet altijd begrip is voor de medewerkers of dat medewerkers iets niet begrijpen. Aangegeven wordt ook dat het belangrijk is om het zwartboek als een serieus signaal op te vatten: een aantal personen voelt zich wezenlijk niet gehoord door het bedrijf. Waarschijnlijk is de situatie op de locatie van PenTec de trigger geweest voor het opstellen van een zwartboek. De personen die zich wezenlijk niet gehoord voelen en ontevreden zijn is waarschijnlijk een relatief klein aantal medewerkers, die echter wel de beleving hebben dat hen onrecht wordt aangedaan. Door Abvakabo FNV wordt aangegeven dat de ervaring met PAUW Bedrijven nog maar vrij kort is, maar dat na het voeren van een aantal gesprekken de indruk toch wel is dat er structureel meer aan de hand is bij PAUW Bedrijven dan alleen zorgen en klachten als gevolg van de detachering naar de locatie van PenTec. De vakbond vraagt zich af of PAUW Bedrijven niet teveel voor in plaats van met de mensen denkt. Ook de voorzitter van de klachtencommissie vraagt zich af waarom medewerkers niet meer de weg weten te vinden naar de commissie en de vertrouwenspersoon en of dit niet te maken heeft met een misschien te sterke top-down managementstijl binnen PAUW Bedrijven: wordt de medewerker wel genoeg als uitgangspunt genomen, of ligt het accent te sterk op 'implementeren van beleid' met voorbijgaan aan zorgen en situaties van individuen?

Wanneer we vragen naar de situatie op de locatie van PenTec wordt aangegeven dat naar alle waarschijnlijkheid IJsselstein is overvallen door het vrij grote aantal medewerkers dat zou worden gedetacheerd bij PenTec. Het tijdspad voor detachering zou bij een nieuwe situatie langer moeten zijn, hoewel ook wordt onderkend dat op een markt ook klanten hun voorwaarden hebben. Ook moet de impact van een dergelijke grootschalige detachering niet worden onderschat. Een aantal leden van de OR heeft een bezoek gebracht aan PenTec. PenTec wordt door hen aangeduid als een echt productiebedrijf. Er is weinig afwisseling in het werk en de faciliteiten zijn minder. 'Medewerkers zijn uit een omgeving gerukt waar ze zich thuis en vertrouwd voelen naar een situatie die niet optimaal was.' Er wordt aangegeven dat het tijdspad zo enorm strak is geweest dat er niet

voldoende gelegenheid was om het plan van aanpak goed uit te rollen. Leerpunt voor PAUW volgens de OR: wees voldoende assertief in onderhandelingen met opdrachtgevers: ook al wil de opdrachtgever dat het sneller gaat dan de eerder opgestelde planning, dan moet de planning toch goed worden doorlopen. Bij de opdrachtacceptatie moeten de goede randvoorwaarden worden gecreëerd.

Tot slot is door de voorzitter van de klachtencommissie gewezen op het belang van adequate expertise bij de zwaardere wordende doelgroep voor de SW. De SW gaat van oudsher goed om met personen met een verstandelijke en fysieke beperking. Tegenwoordig is er echter steeds meer sprake van personen met psychische problemen (psychische en psychiatrische stoornissen en verslavingsproblematiek). Heeft een sw-bedrijf op dit moment wel de benodigde competenties en mogelijkheden voor deze doelgroep, begrijpt PAUW dus wel goed wat iemand in de zwaardere doelgroep kan en wil en waarom en worden daardoor geen fouten gemaakt?

Management: leidinggevendenden, bedrijfsmanagers en accountmanager

Over het algemeen is het management van mening dat er geen voortekenen waren waardoor verwacht mocht worden dat er een zwartboek aan zat te komen. Er is volgens leidinggevendenden geen sprake van onvrede in brede kringen onder de medewerkers. Dit neemt niet weg dat bekend is dat er ook wel onvrede heerst bij een deel van de medewerkers binnen PAUW Bedrijven. Dat dit bij sommigen zulke ernstige vormen had aangenomen dat wordt gesproken van ernstige misstanden en dat een zwartboek gerechtvaardigd is heeft niemand gezien. Als verklaring voor het zwartboek wordt veelal gegeven, dat de beleving van de personen die hebben meegewerkt aan het zwartboek zich oprecht, maar niet terecht onvoldoende serieus genomen voelen. Het wordt in dit verband als cruciaal beschouwd dat de leidinggevendenden met de medewerkers kunnen communiceren op het niveau dat zij aankunnen. Hier valt of staat het gesprek met de medewerkers of groep mee. Men kan zich voorstellen dat het frustratie geeft, wanneer een persoon vindt dat hij/zij geen passend werk heeft en tegen de grenzen van zijn of haar mogelijkheden oploopt. Men heeft het gevoel dat het voor een aantal sw-medewerkers lastig is om de eigen beperkingen te accepteren. Aangegeven wordt dat PAUW hier zo goed mogelijk mee om probeert te gaan, maar het lukt helaas niet om iedereen te geven wat men wil, dat is niet haalbaar. Leidinggevendenden geven aan dat naar hun mening het zwartboek niet staat voor de wijze waarop PAUW omgaat met haar medewerkers. Alhoewel bepaalde uitspraken uit het zwartboek door een aantal leidinggevendenden wel worden herkend, bestaat het gevoel dat deze uit hun verband zijn gerukt en dat het beeld dat uit de optelsom rijst niet klopt. Vaak is er sprake van momentopnames. Er is volgens de leidinggevendenden dan ook geen sprake van structurele misstanden binnen PAUW Bedrijven. Overigens is een deel van de verklaring volgens het management ook niet alleen gelegen in frustratie door niet te krijgen wat men wil (door een irreëel zelfbeeld), maar ook in het fundamenteel oneens zijn met de koers "van binnen naar buiten". Ook dit is bij sommige medewerkers aan de orde.

Over de uitbarsting van ongerustheid en protest door de grootschalige detachering van medewerkers op de locatie van PenTec is als verklaring gegeven, dat hierdoor medewerkers hun vastigheid (nieuwe omgeving, structuur, leiding etc.) kwijtraken, waardoor medewerkers moeten wennen en – zeker met de doelgroep van een sw-bedrijf – even in meer of mindere mate van slag kunnen raken. Er wordt op gewezen, dat - na de periode van wennen aan de nieuwe situatie - de

meeste medewerkers bij PenTec inmiddels hun draai hebben gevonden en het naar hun zin hebben. Hoewel er leerpunten zijn, wordt de aanpak van de grootschalige detachering niet als een grote misser aangemerkt. Wat de zorgen en onrust in de hand kan hebben gewerkt is de korte tijd tussen het contract en de daadwerkelijke detachering. Vanwege deze korte tijd hebben de leidinggevenden van desbetreffende afdelingen in het najaar van 2010 meer druk ervaren. Zij geven aan dat zij als leidinggevende deze extra druk bij de sw-medewerkers hebben proberen weg te houden. Problemen die achteraf bleken, zoals er altijd dingen zijn die pas blijken als de klus is aangevangen, zijn mede door PenTec alsnog opgelost. Zo was de infrastructuur bij aanvang van de detachering nog niet helemaal op orde, maar zijn verbeteringen aangebracht. Men had echter wel liever gezien dat de detachering in beginsel minder massaal was geweest en meer stapsgewijs uitgebouwd had kunnen worden, zoals bijvoorbeeld bij Kuehne+Nagel wel het geval was).

Het gevoel heerst dat PAUW het maximale doet wat binnen zijn bereik ligt om leidinggevenden toe te rusten en te ondersteunen in de omslag in hun nieuwe rol. Hetgeen in theorie is bijgebracht moet echter wel in praktijk worden gebracht. Ook is opgemerkt dat het uiteindelijk aankomt op het individu om de omslag te maken: "Je moet er wel voor open staan". Intervisie wordt gezien als een goed instrument om de punten die te maken hebben met de omslag te bespreken en elkaar te helpen en stimuleren. PAUW zet overigens niet alleen in op het toerusten van eigen leidinggevenden, maar er zijn ook stappen gezet om de begeleiders in dienst van opdrachtgevers waar sw-medewerkers werkzaamheden verrichten, te ondersteunen

Tot slot kenmerkt PAUW zich volgens de leidinggevenden als een sociaal, warm bedrijf met korte lijnen en hart voor de mensen. Helaas blijkt het soms niet mogelijk om alle medewerkers gelukkig te maken. Zoals ieder bedrijf loopt ook PAUW tegen grenzen van haalbaarheid aan (financiële of in de mogelijkheden van de medewerker gelegen). En zoals bij ieder bedrijf is verandering niet leuk voor velen en moeten velen, waaronder ook een deel van de leidinggevenden, wennen aan de nieuwe koers die PAUW is ingeslagen. De koers als zodanig wordt als zodanig als positief gekenschetst.

P&O

Ook voor de gesproken personen van de afdeling P&O kwam het zwartboek als een verrassing. Het vermoeden bestaat dat de aanleiding voor het zwartboek gevonden kan worden in de onrust die aanvankelijk bestond bij de medewerkers die zouden worden gedetacheerd naar de locatie van PenTec én een structureel ontevreden medewerker die lid is een politieke partij. Dit kan elkaar hebben versterkt, waardoor er een zwartboek is ontstaan. Er wordt op gewezen dat een deel van het zwartboek oude situaties betreft die nu weer naar boven worden gehaald. Hierbij is het belangrijk te onderkennen dat de personen die aan het zwartboek hebben meegewerkt al langer ontevreden en ongelukkig zijn en dat de uitspraken uit het zwartboek in hun beleving echt de waarheid (van nu) zijn. Dit onderkennen en in gesprek blijven met respect voor bedoeling en beleving wordt als belangrijk aangemerkt.

Binnen sw-bedrijven in het algemeen, en ook binnen PAUW Bedrijven, is er vaak sprake van een disbalans tussen verschillende eigenschappen/competenties van medewerkers. Deze disbalans zorgt ervoor dat sw-medewerkers blijven werken op een relatief laag niveau, hetgeen 'matcht' met zijn/haar 'laagste niveau', maar niet met bijvoorbeeld de cognitieve competenties die een

medewerker kan hebben. Dit kan verdriet, frustratie en boosheid met zich meebrengen die als organisatie in sommige gevallen moeilijk is weg te nemen. Er wordt opgemerkt dat het feit dat er signalen van ontevredenheid naar voren komen op zichzelf iets is wat hoort bij alle veranderingsprocessen, bij alle bedrijven en – gelet op de doelgroep waar sw-bedrijven mee te maken hebben – bij sw-bedrijven in het bijzonder. Binnen PAUW zit het niet structureel fout en er zijn ook geen punten die structureel fout gaan. Dit betekent overigens niet dat er nooit iets fout gaat of beter zou kunnen of moeten.

Daarnaast vragen personen met zwaardere psychische beperkingen andere competenties dan andere verstandelijk gehandicapten en personen met een fysieke beperking. Omdat dit een steeds grotere groep wordt zijn hier ook trainingen voor verzorgd. PAUW maakt de omslag door van een productiebedrijf naar een leerwerkbedrijf. Zo hebben, om deze omslag te maken, alle leidinggevenden begeleiding gehad, onder andere bij het voeren van POP-/functioneringsgesprekken. Ook is onlangs de kadertraining afgesloten. Alhoewel de benodigde kennis nu wel in de hoofden van de staf en het kader zit, is de toepassing in de werksituatie nog niet overal op het gewenste niveau. Ook is aangegeven dat het van belang is dat leidinggevenden, meer dan momenteel het geval is, open gaan staan voor verbetering en ontwikkeling en voor de blik naar buiten.

De contractuele besprekingen/voorbereidingen met Pro-Favor namen meer tijd in beslag dan was voorzien. Achteraf gezien blijkt er dan ook minder ruimte te zijn geweest voor de medewerkers om te wennen aan de nieuwe situatie bij PenTec dan op voorhand was ingeschat. Uiteindelijk bleek er vanwege de gegeven tijdsdruk geen ruimte meer voor een inwerkperiode voor de medewerkers. Het gevoel heerste dat er geen keuze was in begindatum (met of zonder voldoende voorbereidingstijd), omdat anders het risico aanwezig was dat PAUW de opdracht niet gegund zou krijgen. Er wordt geconstateerd dat met die druk niet iedereen vooraf de tijd en aandacht heeft gekregen die zij in andere omstandigheden wel hadden ontvangen. Tegelijkertijd zijn er geen grote missers begaan en is het altijd zo dat niet alles vooraf kan worden voorzien waardoor een 'vinger aan de pols'-regime nodig is. Aldus is ook geschied bij de detachering op locatie van PenTec (onder meer doordat ook de eigen leidinggevenden zijn meegegaan).

Klanten

Tot slot hebben we gesproken met twee belangrijke klanten van PAUW Bedrijven: Pro-Favor/PenTec en Kuehne+Nagel. We hebben met deze opdrachtgevers van PAUW volstrekt verschillende gesprekken gevoerd.

Pro-Favor/PenTec heeft geen goede ervaring met PAUW, omdat in hun beleving niet zakelijk en niet professioneel is geopereerd, de medewerkers niet goed zijn voorbereid, veel gedoe achteraf is gebleken en negatieve berichtgeving in de pers is ontstaan.

Kuehne+Nagel heeft een volstrekt andere ervaring met PAUW Bedrijven:

- Er is bewust gekozen om met een kleine groep medewerkers te beginnen. Om te leren en op basis van ervaring verder uit te bouwen. Toen het eenmaal goed liep is ervoor gekozen om de groep medewerkers uit te breiden.

- Er wordt door PAUW (accountmanager) goed gekeken of het werk passend is voor de medewerkers. Ook wordt er een selectie gemaakt van medewerkers die geschikt zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Zorgvuldig maatwerk.
- De ervaring met medewerkers van PAUW is dat ze het erg leuk vinden om bij K+N te werken. Ze worden betrokken bij de organisatie en als eigen collega's behandeld.
- Personen die voor het eerst op de locatie van K+N komen werken worden goed begeleid.
- Er worden geen negatieve signalen ontvangen van de medewerkers van PAUW over PAUW Bedrijven. Ook als leidinggevenden van PAUW, inclusief de directeur die ook komt kijken hoe het met haar mensen gaat, bij K+N op bezoek komen zijn de medewerkers daar enthousiast over. K+N ervaart de betrokkenheid van de directie en accountmanager van PAUW als bijzonder positief. Ook naar de medewerkers toe zijn de directie en accountmanager van PAUW zeer betrokken.

Bestuur

De bestuursleden hebben over het algemeen de indruk dat er bij PAUW Bedrijven integer en met hart en ziel wordt gewerkt en hebben geen signalen ontvangen die voor onrust zorgen. Het gevoel is dat PAUW Bedrijven over het algemeen goed, transparant en financieel gezond geleid wordt. De beelden zoals beschreven in het zwartboek worden niet herkend. Ook is het imago van PAUW positief. Hetgeen een must is voor een sw-bedrijf, gelet op de noodzaak van het verwerven van opdrachten op de markt. Eén van de bestuursleden geeft aan dat met de komst van het nieuwe Dagelijks Bestuur een verzakelijking ten aanzien van PAUW Bedrijven zichtbaar is: er vindt, mede gezien de financiële aanleiding en de regierol van de gemeenten, meer sturing plaats dan voorheen het geval was.