

Wat maakt bevlogen?

Onderzoek naar de Invloed van het Werkproces op de Relatie tussen het Gebruik van Werkgerelateerde Hulpbronnen en de Mate van Bevlogenheid onder Bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten



Masterscriptie Bestuurskunde

Eerste lezer: dr. V. M. F. Homburg
Tweede lezer: dr. B. S. Kuipers
Datum: 24 februari 2014
Studenten: Anne Seuren, 363198
Natasja Sinkeldam, 363200

Met dank aan de teammanagers en bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten.



Gemeente Den Haag



Voorwoord

“Als student krijgt gij kennis voorgeschoteld. En die is af. Klaar. En gedrukt.

Maar als jonge onderzoeker begint gij kennis te vergaren. Rommelig en sukkelachtig. Soms zijt gij vermoeid, soms niet in vorm.

En ge denkt voortdurend, ik ben aan het prutsen, ik ben daar niet voor gemaakt, mijn onderzoek moet zijn gelijk al die colleges die ge gekregen hebt – even systematisch, even smetteloos.

Totdat ge beseft dat dát ook maar een façade is. Totdat ge beseft dat uw proffen vroeger en uw collega’s nu, ook maar aan het prutsen zijn.

’t Is pas achteraf dat we voor de buitenwereld een orde forceren, dat we ons gepruts wegschrapen en doen alsof er vanaf het begin af aan logica in zat”.

David van Reybrouck

De woorden van de Belgische wetenschapper, cultuurhistoricus, archeoloog en schrijver Van Reybrouck (2004) zijn herkenbaar voor ons; na een leerzaam en incrementeel proces met daarin ‘ups en downs’ is onze scriptie af. Het resultaat ligt voor u.

Geïnspireerd door een college van prof. dr. Bram Steijn, kozen wij voor het onderwerp bevlogenheid. De werkzaamheden van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten boden ons een mooie casus. Wij bedanken dan ook iedereen uit de G4-gemeenten die ons geholpen heeft dit onderzoek uit te kunnen voeren. Zonder hen was deze scriptie er niet geweest.

Dankzij de begeleiding en de kritische feedback van onze scriptiebegeleider dr. Vincent Homburg, zijn wij in staat gesteld met deze scriptie af te kunnen studeren. Daarnaast bedanken wij de tweede lezer; dr. Ben Kuipers. Zijn aandacht en tijd hebben geresulteerd in het verscherpen van de kaders en het zetten van de puntjes op de i.

Zonder de steun en het vertrouwen van onze familie hadden we deze studie niet kunnen volbrengen. Bedankt Lennart, Mieke, Bert, Alfred, Rini, Isabelle & Rosalie! Ook danken we alle vrienden en collega’s voor hun interesse, luisterend oor en begrip. Joop en Margot danken wij voor het nalezen van dit stuk. In het bijzonder bedanken we elkaar.

Met deze scriptie sluiten we een periode van hard werken af, maar ook één van inspiratie, goede gesprekken en plezier!

Anne & Natasja

Samenvatting

In dit onderzoek staat de mate van bevlogenheid (dat wil zeggen een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening in het werk) van de bijstandsconsulenten die werkzaam zijn bij de sociale diensten van de G4-gemeenten (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht) centraal. De mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten kan worden verklaard door de mate waarin zij autonoom beslissingen kunnen nemen, sociale steun van collega's en leidinggevende ontvangen, feedback op hun prestaties krijgen, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling in het werk hebben (gezamenlijk de werkgerelateerde hulpbronnen genoemd). De sterkte van dit verband wordt beïnvloed door de werkdruk die de bijstandsconsulenten ervaren; bij een hogere werkdruk wordt de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten sterker. Taakcomplexiteit en emotionele belasting hebben in dit onderzoek geen modererend effect. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat het unieke werkproces van Amsterdam van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, wanneer organisatieverblijftijd, op grond van een veldexperiment, wordt meegenomen in de analyse. Deze bevindingen komen voort uit een enkele lineaire regressieanalyse en een multivariatie analyse van gestandaardiseerde variabelen uit surveydata, die zijn verzameld onder bijstandsconsulenten die werkzaam zijn bij de G4-gemeenten. Op basis van de analyses is geconcludeerd dat de hypothesen, die afgeleid zijn uit het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Bakker, deels kunnen worden bevestigd, wanneer deze worden toegepast op de specifieke doelgroep van bijstandsconsulenten uit de G4-gemeenten. Tevens is er een kanttekening gemaakt met betrekking tot de onderzoekspopulatie en zijn er suggesties voor nieuwe onderzoeksvragen opgenomen, teneinde de uitkomsten van dit onderzoek sterker empirisch te onderbouwen en de theorie ten aanzien van de invloed van het werkproces op de werkgerelateerde hulpbronnen uit te breiden. Tenslotte worden er tips gegeven voor afgestudeerden die een soortgelijk onderzoek willen doen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
§ 1.1 Aanleiding	7
§ 1.2 Doelstelling.....	8
§ 1.2.1 Centrale onderzoeksvraag.....	9
§ 1.2.2 Deelvragen	9
§ 1.3 Afbakening van het onderzoek	11
§ 1.3.1 Gemeenten	11
§ 1.3.2 Onderzoekspopulatie	11
§ 1.3.3 Werkprocessen	11
§ 1.3.4 JD-R model	12
§ 1.3.5 Vragenlijsten en enquêtes.....	13
§ 1.4 Relevantie.....	13
§ 1.4.1 Maatschappelijke relevantie	13
§ 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	14
§ 1.5 Methodologische verantwoording	14
§ 1.6 Leeswijzer	15
2. Wat maakt bevlogen?	16
§ 2.1 Van burn-out naar bevlogenheid	16
§ 2.2 Job Demands-Resources model	16
§ 2.2.1 Hulpbronnen.....	18
§ 2.2.2 Taakeisen	19
§ 2.2.3 Relatie werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen	19
§ 2.2.4 Bevlogenheid	20
§ 2.2.5 Bevlogenheid in relatie tot aanverwante begrippen.....	21
§ 2.3 Samenvatting.....	21
3. Het werkproces	23
§ 3.1 Werkprocessen bijstandsconsulenten.....	23
§ 3.2 Workflowmanagementsysteem.....	24
§ 3.3 Overige verschillen	25
§ 3.4 Samenvatting.....	25
4. Conceptueel model en afleiding hypothesen	26
§ 4.1 Conceptueel model.....	26
§ 4.2 Hypothesen.....	27
§ 4.3 Samenvatting.....	27
5. Methodologie	28
§ 5.1 Onderzoeksopzet	28
§ 5.1.1 Onderzoeksstrategie	28
§ 5.1.2 Onderzoeksmethode en -techniek.....	28
§ 5.2 Onderzoekspopulatie en respons	29
§ 5.3 Operationalisatie van de concepten	31
§ 5.3.1 Operationalisering werkprocessen.....	31
§ 5.3.2 Operationalisering werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen	32
§ 5.3.3 Operationalisering bevlogenheid	35
§ 5.3.4 Operationalisering controlevariabelen	36

§ 5.3.5 Validiteit	36
§ 5.4 Samenvatting.....	37
6. De praktijk.....	38
§ 6.1 Betrouwbaarheid.....	38
§ 6.1.1 Verantwoording te meten constructen en variabelen.....	40
§ 6.2 Couleur locale.....	40
§ 6.2.1 Gemeenten.....	40
§ 6.2.2 Te bedienen doelgroep.....	41
§ 6.2.3 Contracttypen.....	42
§ 6.2.4 Opleiding.....	42
§ 6.3 Amsterdam versus de andere gemeenten	43
§ 6.3.1 Organisatieverblijftijd.....	44
§ 6.3.2 Functieverblijftijd.....	44
§ 6.3.3 Geslacht.....	44
§ 6.3.4 Significantie verschillen.....	46
§ 6.4 Gemiddelde gemeten variabelen	46
§ 6.5 Modelassumpties.....	48
§ 6.5.1 Afwezigheid van multicollineariteit	48
§ 6.5.2 Homoscedasticiteit.....	48
§ 6.5.3 Uitbijters.....	50
§ 6.5.4 Extreme waarden.....	51
§ 6.6 Toetsing hypothese 1.....	51
§ 6.7 Toetsing hypothese 2, 3, 4 en 5.....	52
§ 6.7.1 Toetsen moderatiehypothesen.....	52
§ 6.7.2 Uitkomsten van de hypothesen.....	52
§ 6.8 Samenvatting.....	54
7. Conclusie, discussie en reflectie.....	57
§ 7.1 Recapitulatie onderzoeksdesign.....	57
§ 7.2 Beantwoording van de deelvragen	58
§ 7.3 Beantwoording van de onderzoeksvraag.....	59
§ 7.4 Betekenis voor de praktijk en de literatuur	60
§ 7.5 Reflectie	61
§ 7.5.1 Kanttekening bij onderzoeksconclusie	61
§ 7.5.2 Mogelijke nieuwe onderzoeksvragen	62
§ 7.5.3 Tips.....	63
§ 7.6 Samenvatting.....	64
Nawoord	66
Literatuurlijst	67
Bijlagen	70
Bijlage 1: De werkprocessen nader onderzocht.....	70
Bijlage 2: Vragenlijst zoals aangeboden aan bijstandconsulenten.....	83
Bijlage 3: Vragenlijsten gecodeerd per thema	93
Bijlage 4: Overzicht tabellen	99

1. Inleiding

Dit hoofdstuk begint in paragraaf 1.1 met een uiteenzetting over de aanleiding tot dit onderzoek. Paragraaf 1.2 beschrijft de doelstelling van dit onderzoek. Hieruit vloeien zowel de centrale onderzoeksvraag als de negen deelvragen voort, welke in deze paragraaf worden vermeld. Vervolgens verwoordt paragraaf 1.3 de afbakening van dit onderzoek; hierin worden de gemaakte keuzes verantwoord en worden een aantal begrippen vastgelegd. Paragraaf 1.4 beschrijft de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Hierop volgt de methodologische verantwoording in paragraaf 1.5. Tot slot sluit paragraaf 1.6 dit hoofdstuk af met een leeswijzer voor het vervolg van dit onderzoeksrapport.

§ 1.1 Aanleiding

De huidige crisis hakt er volgens de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) bij veel werknemers hard in. Uit FNV-onderzoek blijkt dat de helft van het personeel last heeft van hoge werkdruk, één derde geeft aan te weinig waardering (sociale steun) van zijn leidinggevende te krijgen en vier op de tien werknemers vindt de scholing en loopbaanmogelijkheden onvoldoende (Algemeen Dagblad, 2013).

Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2011) blijkt dat burn-out in toenemende mate voorkomt; in 2007 kampte 11% van de werknemers met een burn-out, in 2011 gold dit voor 13% van de werknemers. De Jong (2007) stelt dat uit onderzoek, dat in 2005 door TNO Arbeid werd gedaan in opdracht van de arbeidsinspectie, blijkt dat de maatschappelijke kosten van een burn-out ca. 4 miljard euro bedragen. Kosten die -uitgaande van het toenemen van een burn-out, zoals blijkt uit de cijfers van het CBS- alleen maar zullen toenemen. Burn-out en vooral het voorkomen ervan staan om deze reden hoog op de politieke agenda.

Het CBS (2012) concludeert dat burn-out veel voorkomt bij werknemers met een hoge werkdruk en bij werknemers die weinig sociale steun van hun leidinggevende en collega's ervaren. Een dergelijke werkomgeving is volgens Van der Helm (2001) kenmerkend voor bijstandsconsulenten.

Polstra (2011) stelt dat bijstandsconsulenten beschikken over een hoge mate van ontvankelijkheid voor de behoeften en noden van anderen en dat zij hun werk als zinvol ervaren. Volgens Polstra is het deze bevlogenheid waardoor bijstandsconsulenten in staat zijn hun zware werk, dag in dag uit, naar eer en geweten te kunnen uitvoeren.

Onderzoek van Schaufeli en Buunk (zoals geciteerd in Bakker, 2009a) laat zien dat bevlogenheid als tegenpool van een burn-out kan worden gezien. Schaufeli en Bakker (2001) stellen dat bevlogenheid een positieve, affectief-cognitieve toestand is van oppperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

Onderzoek naar de literatuur over bevlogenheid leert dat het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Bakker en Demerouti (2008) het meest recente model is dat de relatie beschrijft tussen het gebruik van werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen met directe uitkomst bevlogenheid en indirecte uitkomst arbeidsprestaties. Daarnaast veronderstelt het JD-R model dat taakeisen een modererende invloed hebben op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004b) (zie figuur 1 in hoofdstuk 2). Taakeisen zijn werkfactoren die, doordat zij inspanning vereisen, geassocieerd moeten worden met werkdruk, mentale, emotionele en fysieke kosten (Schaufeli & Bakker, 2004b). In dit onderzoek wordt onder taakeisen 'werkdruk', 'taakcomplexiteit' en 'emotionele belasting' verstaan. Het JD-R model veronderstelt dat er een rechtstreeks verband

bestaat tussen de mate van bevlogenheid en arbeidsprestaties. Het in dienst hebben van bevlogen werknemers is hierdoor voor een organisatie gunstig. Bevlogen werknemers voldoen aan hun taakeisen, leveren betere arbeidsprestaties, houden hun eigen enthousiasme in stand en dragen hun bevlogenheid over op collega's (Bakker, 2009b). Op deze gronden kan worden verondersteld dat het voor een organisatie zinvol is om te weten *wat* een werknemer bevlogen maakt en wat een organisatie kan ondernemen om werknemers bevlogen aan het werk te krijgen en te houden. Het JD-R model vormt dan ook het uitgangspunt van dit onderzoek. Desalniettemin beperkt dit onderzoek zich tot het deel van het JD-R model dat de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen (de mate waarin werknemers autonoom beslissingen kunnen nemen, sociale steun van collega's en leidinggevende ontvangen, feedback op hun prestaties krijgen, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling in het werk hebben) en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten onderzoekt. De persoonlijke hulpbronnen worden buiten beschouwing gelaten, in paragraaf 1.3.4 wordt deze keuze toegelicht. Daarnaast worden er geen aanbevelingen gedaan betreffende de arbeidsprestaties. Het JD-R model veronderstelt echter dat taakeisen een modererende invloed hebben op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid, deze aanname wordt in dit onderzoek getoetst.

Onze interesse gaat uit naar *wat* een werknemer bevlogen maakt. Het werk van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht) biedt ons een goede casus voor een onderzoek naar bevlogenheid. Door het samenwerkingsverband dat deze gemeenten onderling zijn aangegaan, wordt de bijstandswet: Wet Werk en Bijstand (WWB) in de G4-gemeenten grotendeels op dezelfde wijze uitgevoerd. Zo zijn er veel overeenkomsten in het beleid en maken alle vier de gemeenten gebruik van hetzelfde automatiseringssysteem (Socrates); dit wordt toegelicht in hoofdstuk 3. Desondanks zijn er verschillen in de inrichting van het werkproces. Na het in kaart brengen van de werkprocessen, is gebleken dat het werkproces in Amsterdam op enkele elementaire onderdelen (autonomie met betrekking tot beslissingsbevoegdheid en type feedback) anders is ingericht dan in de andere drie gemeenten (zie paragraaf 3.2 en tabel 2 in hoofdstuk 3). Hierin is Amsterdam uniek. Deze uniciteit maakt het mogelijk om de invloed van het werkproces op het gebruik van de werkgerelateerde hulpbronnen, welke bepalend zijn voor de mate van bevlogenheid, te onderzoeken. Om deze reden is de mediërende rol van het werkproces op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen toegevoegd aan het onderzoeksmodel. De uitkomsten van het onderzoek stellen de gemeenten in staat inzicht te krijgen in de invloed van het werkproces op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en daarmee indirect op de mate van bevlogenheid, welke verscheidene economische en sociale voordelen oplevert (Bakker, 2009b).

§ 1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is enerzijds het toetsen van het deel van het JD-R model dat betrekking heeft op de theorie over bevlogenheid door hypothesen over de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, de mate van bevlogenheid en de taakeisen, waarvan de terminologie is gebaseerd op de VBBA¹, te confronteren met de empirische gegevens uit een survey-onderzoek onder bijstandsconsulenten die werkzaam zijn in de G4-gemeenten in Nederland, waarmee de

¹ Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid

bestaande theorie sterker empirisch wordt onderbouwd, anderzijds is de doelstelling de bestaande theorie uit te breiden door een hypothese op te nemen over de invloed van de verschillen in het werkproces op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.

§ 1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Vanuit bovenstaande doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

“Zijn de verschillen in het werkproces van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten van invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en is het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen van invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten en welke invloed hebben de taakeisen hierop?”

§ 1.2.2 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, wordt gebruik gemaakt van de onderstaande deelvragen. De antwoorden hierop leiden gezamenlijk tot het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Een eerste centraal element uit de onderzoeksvraag is het begrip werkgerelateerde hulpbronnen. Aangezien niet op voorhand duidelijk is wat hier wel en niet onder wordt verstaan, is het noodzakelijk om, gebruikmakend van academische literatuur, dit begrip af te bakenen en te komen tot een voorstel voor de operationalisering. De eerste deelvraag luidt daarom als volgt:

1. *Wat zijn werkgerelateerde hulpbronnen?*

Een tweede centraal element uit de onderzoeksvraag is het begrip taakeisen. Op voorhand is niet duidelijk wat er wel en niet onder taakeisen wordt verstaan, daarom dient ook dit begrip op basis van wetenschappelijke literatuur afgebakend te worden. Vervolgens zal ook voor dit begrip een voorstel voor de operationalisering worden geschreven. De tweede deelvraag luidt daarom:

2. *Wat zijn taakeisen?*

De onderzoeksvraag bevat een derde centraal element. Dit is het begrip bevlogenheid. Aangezien niet direct duidelijk is wat wel en niet onder dit begrip wordt verstaan, is het noodzakelijk om dit begrip eerst, gebruikmakend van academische literatuur, af te bakenen en vervolgens een voorstel voor de operationalisering te schrijven. De derde deelvraag luidt daarom als volgt:

3. *Wat is bevlogenheid?*

Een vierde centraal element van de onderzoeksvraag bestrijkt de verschillende werkprocessen van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten. Onderzoek is nodig om de verschillen van deze werkprocessen in kaart te brengen. Een vragenlijst heeft geleid tot het voorstel van de operationalisering van het begrip werkprocessen. De vierde deelvraag luidt daarom:

4. *Hoe zien de werkprocessen van de bijstandsconsulenten er in de G4-gemeenten uit?*

Zoals beschreven in paragraaf 1.1 is gebleken dat het werkproces van Amsterdam op een paar elementaire punten verschilt van de andere gemeenten en daarmee uniek is. Het vijfde element van de onderzoeksvraag richt zich op de relatie tussen het werkproces en het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Om het bestaan van deze eventuele relatie aan te tonen, wordt gebruik gemaakt van de inventarisatie van de verschillen tussen de werkprocessen en wordt het gebruik van de werkgerelateerde hulpbronnen door bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten onderzocht. De vijfde deelvraag luidt daarom:

5. *Hebben de werkprocessen van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen?*

Een zesde element van de onderzoeksvraag richt zich op de eventuele relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten. Om het bestaan van deze eventuele relatie aan te tonen, wordt gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek naar het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten. De zesde deelvraag luidt daarom als volgt:

6. *Heeft het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?*

Een zevende element in de onderzoeksvraag beslaat de invloed van taakeisen op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid. Zoals beschreven in paragraaf 1.1 veronderstelt het JD-R model dat de taakeisen een modererende invloed hebben op deze relatie. Gebaseerd op academische literatuur (zie paragraaf 1.3.4.2 en 2.2.2) worden in dit onderzoek onder taakeisen 'werkdruk', 'taakcomplexiteit' en 'emotionele belasting' verstaan. Om deze reden valt de deelvraag over de modererende invloed van taakeisen op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten in drie vragen uiteen. De zevende, achtste en negende deelvraag luiden daarom als volgt:

7. *Heeft werkdruk invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?*
8. *Heeft taakcomplexiteit invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?*
9. *Heeft emotionele belasting invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?*

§ 1.3 Afbakening van het onderzoek

In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de gemaakte keuzes. Tevens worden een aantal begrippen vastgelegd, waarmee de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport en de duidelijkheid van het onderzoek worden vergroot.

§ 1.3.1 Gemeenten

Het onderzoek beperkt zich tot de G4-gemeenten. Hiertoe behoren Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Deze gemeenten kennen een vergelijkbare populatie en problematiek. Op deze gronden zijn deze vier gemeenten een samenwerkingsverband aangegaan (CBS & Sociaal Cultureel Planbureau [SCP], 2005). Zij voeren nu een vergelijkbaar beleid uit ten aanzien van de bijstandsccliënten. Op basis hiervan kunnen deze gemeenten met elkaar worden vergeleken.

§ 1.3.2 Onderzoekspopulatie

Bijstandscconsulenten zijn de werknemers in de G4-gemeenten die de aanvragen afhandelen die betrekking hebben op de uitkering levensonderhoud van de Wet Werk en Bijstand (WWB) (bijstandsaanvragen).

Alhoewel iedere gemeente een eigen naam voor de functie van deze werknemers heeft (zie tabel 1), is voor de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport voor de term 'bijstandscconsulent' gekozen. Wanneer er in het vervolg wordt gesproken over bijstandscconsulenten, dan worden de bijstandscconsulenten van de G4-gemeenten bedoeld. Hierbij dient opgemerkt te worden dat in bijlage 1, waar de werkprocessen per gemeente worden beschreven, de functienaam wordt vermeld, zoals deze in de afzonderlijke gemeenten wordt gebruikt.

De bijstandscconsulenten maken gebruik van hetzelfde automatiseringssysteem (Socrates), voeren dezelfde wet uit en voor het grootste gedeelte hetzelfde beleid. Hierdoor kan een vergelijking worden gemaakt tussen de invloed van de verschillen in het werkproces op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen op de mate van bevlogenheid van de bijstandscconsulenten.

Tabel 1

Weergave van de in Elke Gemeente Gebruikte Naam voor de Functie van de Werknemers die de Aanvragen Afhandelen met betrekking tot WWB Uitkering Levensonderhoud

Gemeente	Gebuurkte functienaam
Amsterdam	Inkomensconsulent
Den Haag	Bijstandscconsulent
Rotterdam	Klantmanager
Utrecht	Klantmanager

Gedurende het onderzoek zijn er interviews afgenomen bij de teammanagers van de bijstandscconsulenten van de verschillende afdelingen per gemeente. In dit onderzoeksrapport wordt naar hen verwezen met de term 'teammanagers'.

§ 1.3.3 Werkprocessen

Dit onderzoek beperkt zich tot de werkprocessen van de bijstandscconsulenten in de G4-gemeenten die betrekking hebben op de totstandkoming van het besluit naar aanleiding van een bijstandsaanvraag. Wanneer er wordt gesproken over werkprocessen, dan

wordt hierop bedoeld. De overige werkprocessen worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

§ 1.3.4 JD-R model

In dit onderzoek wordt een deel van de theorie behorende bij het JD-R model getoetst. Gekozen is om de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid te onderzoeken. Tevens wordt de veronderstelde modererende invloed van de taakeisen op deze relatie onderzocht.

In paragraaf 2.2.1.2 wordt de theorie behandeld over de persoonlijke hulpbronnen. Zoals uit de aanleiding blijkt (paragraaf 1.1) wordt de mediërende rol van het werkproces toegevoegd aan het onderzoek. Vanuit de theorie, waaruit blijkt uit welke elementen de persoonlijke hulpbronnen bestaan, kan worden aangenomen dat de invloed hiervan op het werkproces middels de gebruikte onderzoeksmethode niet zichtbaar kan worden gemaakt. Dit geldt wel voor de werkgerelateerde hulpbronnen. Om deze reden is onderzoek naar de relatie tussen persoonlijke hulpbronnen en de mate van bevlogenheid buiten beschouwing gelaten. Tevens worden in dit onderzoek geen uitspraken gedaan over de arbeidsprestaties die volgens het JD-R model een indirecte uitkomst zijn van de relatie tussen de hulpbronnen en bevlogenheid.

§ 1.3.4.1 Werkgerelateerde hulpbronnen

Het JD-R model deelt kenmerken van de werkomgeving op in twee algemene categorieën: job demands en job resources (Bakker & Demerouti, 2007).

In de Nederlandse literatuur wordt 'job resources' op verschillende manieren vertaald: energiebronnen, werkgerelateerde energiebronnen, hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen. Voor de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport is gekozen gebruik te maken van de term 'werkgerelateerde hulpbronnen'. 'Job demands' wordt wel eenduidig vertaald als 'taakeisen'. Dit begrip is dan ook overgenomen.

Het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen door de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten wordt gemeten aan de hand van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Gezien het feit dat de VBBA de volgende werkgerelateerde hulpbronnen meet: autonomie, sociale steun van collega's, sociale steun van directe leiding, feedback, afwisseling en ontplooiingsmogelijkheden, zijn dit de werkgerelateerde hulpbronnen die in dit onderzoek worden onderzocht en gepositioneerd in het JD-R model. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de term 'directe leiding' in het enquêteformulier is veranderd in 'direct leidinggevende'.

§ 1.3.4.2 Taakeisen

In het JD-R model worden de taakeisen naast 'werkdruk' onderverdeeld in: emotionele, mentale en fysieke kosten. De fysieke kosten worden niet onderzocht, omdat tijdens de gesprekken met de teammanagers naar voren kwam dat het werk nauwelijks fysieke belasting behelst. 'Mentale kosten' zullen in het verdere onderzoek 'taakcomplexiteit' worden genoemd. Deze term is overgenomen uit de VBBA en heeft dezelfde betekenis. De term 'emotionele belasting' wordt ook uit de VBBA overgenomen. Hiermee wordt hetzelfde bedoeld als met 'emotionele kosten'. De term 'werkdruk' wordt uit het JD-R model overgenomen, aangezien deze term ook in de VBBA wordt gehanteerd.

Voor de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport wordt in dit onderzoek geregeld over 'taakeisen' gesproken. Hiermee wordt bedoeld op: werkdruk, taakcomplexiteit en emotionele belasting. In de gevallen dat het onderzoek zich richt op de afzonderlijke items, dan worden deze apart genoemd.

§ 1.3.5 Vragenlijsten en enquêtes

Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over vragenlijsten dan worden de originele vragenlijsten bedoeld, waarvan literatuur stelt dat deze als valide kunnen worden beschouwd. In dit onderzoek worden de VBBA en UBES²-vragenlijst gebruikt. Deze vragenlijsten zijn (deels) verwerkt in de enquête die voor dit onderzoek door onszelf is opgesteld. Wanneer er wordt gesproken over de enquêtes, dan wordt er op de eigenhandig samengestelde vragenlijst gedoeld die is voorgelegd aan de bijstandsconsulenten en die is gebaseerd op de bestaande VBBA en UBES-vragenlijst.

§ 1.4 Relevantie

Onderzoeksrelevantie valt uiteen in maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie (Van Thiel, 2007). Deze worden, met betrekking tot dit onderzoek, hieronder toegelicht.

§ 1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Vanuit een maatschappelijk perspectief is er in toenemende mate behoefte aan onderzoek op het gebied van arbeid en gezondheid (Blatter, Hartman, Bossche, 2005). Uit onderzoek van het CBS (2011) is gebleken dat burn-outklachten onder werknemers zijn toegenomen. In 2010 kampt 13% van de werknemers met een burn-out, in 2007 was dat 11%. Hierdoor staat burn-out hoog op de politieke agenda. De overheid kiest steeds vaker voor een preventieve aanpak waarbij gezondheid en welzijn van de werknemer op de werkvloer worden bevorderd. In de Europese campagne: 'Een gezonde werkplek' wordt aandacht gevraagd voor veiligheid en gezondheid op het werk. Tijdens de kick-off meeting van de Europese Campagne is er nagedacht over een ontwerprichtlijn waarbij werkdruk bij de bron wordt aangepakt (Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk, 2012). Bevlogenheid wordt gezien als tegenpool van een burn-out (Schaufeli & Bakker, 2004a, 2004b). Uit de literatuur van Schaufeli en Bakker (2004a, 2004b) blijkt dat bevlogen werknemers een betere fysieke en lichamelijke gezondheid hebben, betere werkprestaties leveren, meer arbeidstevreden zijn, een hogere organisatiebetrokkenheid hebben en een geringere verlooptegeneid kennen.

Op basis hiervan kan worden aangenomen dat bevlogen bijstandsconsulenten langer in hun functie werkzaam blijven dan niet-bevlogen bijstandsconsulenten en minder snel uitvallen door een burn-out. Hierdoor zijn er minder kosten nodig voor vervanging en/of om nieuw personeel aan te trekken, te selecteren en in te werken. Dit levert, in combinatie met de hogere organisatiebetrokkenheid van bevlogen bijstandsconsulenten, maatschappelijke voordelen op. Het in dienst hebben van bevlogen bijstandsconsulenten is dus in het voordeel van de werkgever, de bijstandsklanten en de bijstandsklanten.

Door te onderzoeken of het werkproces van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en daarmee indirect op de mate van bevlogenheid en de invloed van taakeisen op deze relatie, wordt de G4-gemeenten een mogelijkheid geboden om meer inzicht te krijgen in welke invloed zij zelf kunnen uitoefenen op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in hun eigen gemeente, welke volgens bestaande theorie verscheidene economische en sociale voordelen heeft.

² Utrechtse BEvlogenheid Schaal

§ 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Veel onderzoeken (Bakker, 2009a, 2009b; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, Van Rhenen, 2009) richten zich vanuit het JD-R model op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de werknemers bij onder andere leerkrachten, accountants, tandartsen, verpleegkundigen, dokters, serveersters, managers en politie. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er niet eerder onderzoek is gedaan naar de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid onder bijstandsconsulenten.

Polstra (2011) stelt dat het bevlogenheid is, waardoor bijstandsconsulenten in staat zijn hun zware werk, dag in dag uit, naar eer en geweten te kunnen uitvoeren. Het is volgens Polstra niet verwonderlijk dat het uitvoeren van die werkzaamheden hen desalniettemin niet altijd goed af gaat. De oorzaak hiervan ligt bij de vele dilemma's waar de bijstandsconsulenten dagelijks voor komen te staan. Welke keuze ze ook maken; kritiek krijgen ze, ofwel van politiek links of rechts, dan wel van de werkgever of bijstandsklant. Tevens stelt Polstra (2011) dat bijstandsconsulenten bij het uitvoeren van hun werkzaamheden ondersteuning verdienen, zodat zij niet in een burn-outsituatie terecht komen. Op grond hiervan kan worden gesteld dat de bijstandsconsulenten een aparte positie innemen, wat onderzoek naar bevlogenheid onder deze doelgroep interessant maakt. In dit onderzoek wordt, vanuit het JD-R model, de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid en tevens de invloed van taakeisen op deze relatie onderzocht.

Daarnaast wordt onderzocht of verschillen in het werkproces van invloed zijn op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en daarmee indirect op de mate van bevlogenheid.

Het bovenstaande leidt ertoe dat de bestaande theorie met betrekking tot de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid en de invloed van taakeisen op deze relatie, sterker empirisch wordt onderbouwd. Daarnaast wordt bestaande theorie uitgebreid met de invloed van het werkproces op de mate van gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.

§ 1.5 Methodologische verantwoording

In deze paragraaf wordt kort de methodologische verantwoording weergegeven, in hoofdstuk 5 wordt deze verder uitgewerkt.

Aan de hand van de aan de praktijk te toetsen hypothesen, wordt bestaande theorie (hoofdstuk 2) onderzocht. Daarmee is het onderzoek deductief van aard.

De eerste hypothese heeft betrekking op de invloed van het werkproces op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Om de praktijk (werkprocessen) in kaart te brengen, worden van alle vier de gemeenten de teammanagers van de verschillende afdelingen geïnterviewd. De uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk 3 en bijlage 1.

Vervolgens wordt aan de hand van een veldexperiment onderzocht of het werkproces ook daadwerkelijk van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de data uit de survey, het experiment is hiermee kwantitatief van aard.

Hypothese 2, 3, 4 en 5 worden aan de hand van kwantitatief onderzoek getoetst. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. Het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, de ervaren taakeisen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten worden gemeten aan de hand van een enquête, die gesloten vragen bevat. Deze wordt op papier afgenomen. Alhoewel deze manier van enquêteren

voor de verwerking van de data omslachtiger is, is deze keuze bewust gemaakt. Tijdens de oriënterende gesprekken is gebleken, dat een aanzienlijk deel van de respondenten zich zorgen maakten over de waarborging van de anonimiteit in het geval van een digitale enquête. Door de enquêtes op papier af te nemen, kan gerekend worden op een hogere respons. Daarnaast worden de verschillende afdelingen per gemeente zoveel mogelijk persoonlijk bezocht, zodat de enquêtes persoonlijk uitgedeeld kunnen worden. Bij onduidelijkheden kan dan een eenduidige toelichting worden geven. Waar het niet lukt om een afdeling persoonlijk te bezoeken, worden de enquêtes per post toegestuurd en worden deze met de desbetreffende teammanager van die afdeling besproken. Deze enquêtes worden na afname per post geretourneerd.

§ 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretische kader weergegeven waarop dit onderzoek is gebaseerd. Hoofdstuk 3 beschrijft de werkprocessen van de bijstandsconsulenten in algemene zin. Gebaseerd op academische literatuur wordt er in dit hoofdstuk specifiek ingegaan op welke werkgerelateerde hulpbronnen uit het JD-R model zijn ingeregeld in het werkproces. Daarnaast worden er enkele andere verschillen tussen de werkprocessen in kaart gebracht. Het tweede en derde hoofdstuk vormen gezamenlijk de basis voor het in hoofdstuk 4 weergegeven conceptuele model. Tevens worden de hypothesen in dit vierde hoofdstuk geformuleerd. Hoofdstuk 5 volgt met een uiteenzetting van de onderzoeksopzet en operationalisering. Hoofdstuk 6 beschrijft de onderzoekspopulatie en resultaten van dit onderzoek. Door middel van analyses van de resultaten worden de hypothesen getoetst. Hoofdstuk 7 sluit dit onderzoeksrapport af met het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag, de betekenis voor de praktijk en literatuur en de reflectie op dit onderzoek.

2. Wat maakt bevlogen?

Wat is bevlogenheid en wat heeft een werknemer nodig om bevlogen te worden? In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de theorie rondom bevlogenheid. Door de begrippen en hun onderlinge relaties te duiden, wordt een kapstok gecreëerd waaraan het onderzoek kan worden ophangen en uitgewerkt.

Paragraaf 2.1 beschrijft in een notendop de geschiedenis van hoe men ertoe kwam om bevlogenheid te gaan onderzoeken. Paragraaf 2.2 beschrijft het Job Demands-Resources model; een model dat beschrijft welke factoren invloed hebben op de mate van bevlogenheid. Paragraaf 2.2.1 beschrijft de hulpbronnen. Paragraaf 2.2.1.1 geeft antwoord op de eerste deelvraag: “*Wat zijn werkgerelateerde hulpbronnen?*”. In paragraaf 2.2.1.2 worden kort de persoonlijke hulpbronnen beschreven. Vervolgens beantwoordt paragraaf 2.2.2 de tweede deelvraag: “*Wat zijn taakeisen?*”. Paragraaf 2.2.3 beschrijft de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen. Vervolgens beantwoordt paragraaf 2.2.4 de derde deelvraag: “*Wat is bevlogenheid?*”. Paragraaf 2.2.5 beschrijft het begrip bevlogenheid in relatie tot aanverwante begrippen. Tot slot geeft paragraaf 2.3 een samenvatting van de in dit hoofdstuk genoemde theorie.

§ 2.1 Van burn-out naar bevlogenheid

In de vorige eeuw ging de aandacht in psychologisch onderzoek naar werkbeleving vooral uit naar de negatieve verschijnselen zoals angst en depressie. Arbeidspsychologen richtten zich vooral op arbeidsrisico's zoals een burn-out. In 1999 riep Seligman, de voorzitter van de Amerikaanse vereniging van psychologen, de beroepsgroep op om ook eens onderzoek te doen naar positieve psychologische verschijnselen. Gesteld werd dat menselijke kwaliteiten evenveel aandacht zouden moeten verdienen als menselijke tekortkomingen. Vanuit deze gedachte wordt onder toenemende belangstelling onderzoek gedaan naar bevlogenheid (Bakker, 2009a).

Eerdere studies (Bakker, 2009a, 200b; Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli & Taris, z.j.) hebben zonder uitzondering laten zien dat werkgerelateerde hulpbronnen, zoals sociale steun van collega's en leidinggevenden, feedback, afwisseling, autonomie en ontplooiingsmogelijkheden, positief samenhangen met bevlogenheid; het welbevinden van werknemers ten aanzien van hun werk (zie Schaufeli en Bakker, 2001 in paragraaf 2.2.4).

Verschillende theoretische raamwerken (Hackman & Oldham; Hobfoll; Karasek; Siegrist, zoals geciteerd in Bakker & Demerouti, 2007) beschrijven een relatie tussen de werkkarakteristieken (vaak in combinatie met persoonskarakteristieken) en de arbeidsprestaties, gezondheid en/of de motivatie van werknemers. Hierbij richten zij zich allen enkel op specifieke beroepsgroepen of relaties. Bakker en Demerouti (2007) integreren in het Job Demands-Resources model (JD-R model) onder andere de voorgenoemde modellen.

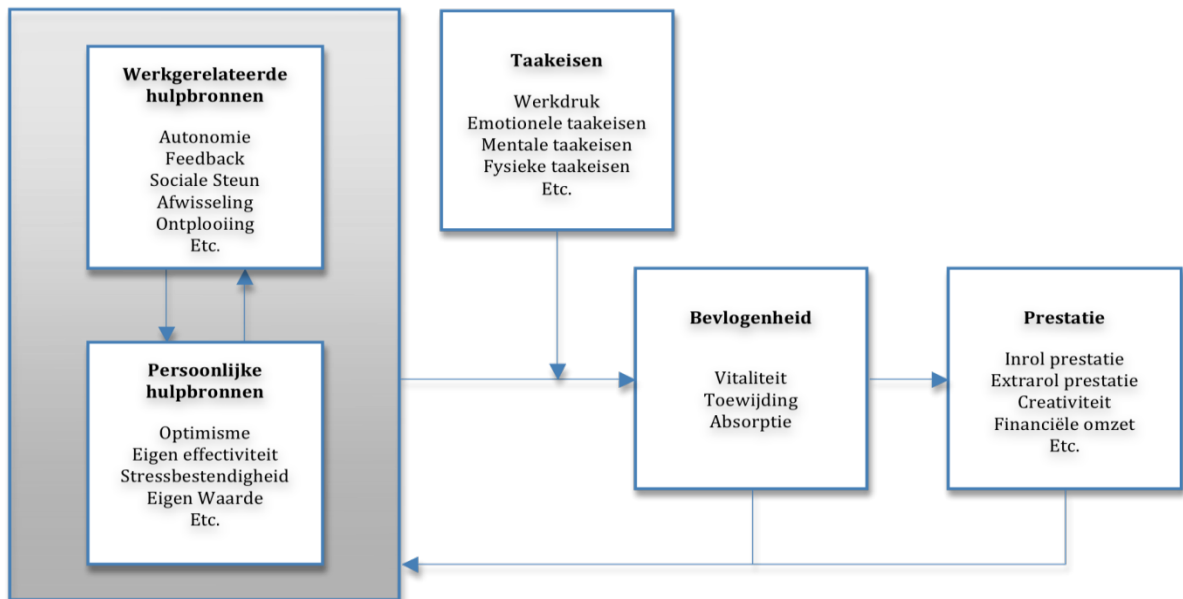
§ 2.2 Job Demands-Resources model

Het meest recente model dat de relatie tussen hulpbronnen, taakeisen en bevlogenheid beschrijft is het JD-R model van Bakker en Demerouti (2008). In figuur 1 is het JD-R model weergegeven. Het JD-R model is gebaseerd op de aanname dat de risicofactoren in het JD-R model, ondanks het feit dat elke beroepsgroep zijn eigen risicofactoren heeft die gerelateerd zijn aan specifieke vormen van werkgerelateerde stress, in twee

algemene categorieën kunnen worden ingedeeld. Dit zijn: taakeisen (job demands) en (werkgerelateerde en persoonlijke) hulpbronnen (job resources). Het JD-R model kan door deze aanname worden toegepast in verschillende werkomgevingen (Bakker & Demerouti, 2007).

Figuur 1

Job Demands-Resources model van bevoegenheid. Aangepast van Bakker & Demerouti, (2008), "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, 13, 2. p. 518. Auteursrecht: Emerald Group Publishing Limited.



Het JD-R model beschrijft de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen en de mate van bevoegenheid als directe uitkomst en met indirecte uitkomst arbeidsprestatie. In het model is te zien dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen invloed op elkaar hebben. Bakker (2009b) veronderstelt dat zij elkaar versterken. Bakker stelt daarnaast dat persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen in samenhang of onafhankelijk van elkaar bevoegenheid kunnen voorspellen. Tevens is in het JD-R model een 'feedback loop' zichtbaar. Hiermee wordt aangegeven dat het gebruik maken van hulpbronnen niet alleen leidt tot een hogere mate van bevoegenheid en betere prestaties, maar dat een hoge mate van bevoegenheid en betere prestaties ook weer leiden tot een hoge mate van gebruik van hulpbronnen (Bakker, 2009b).

Het model laat verder zien dat taakeisen een modererend effect hebben op de relatie tussen hulpbronnen en bevoegenheid. Taakeisen zijn werkfactoren die, doordat zij inspanning vereisen, geassocieerd moeten worden met emotionele, mentale en fysieke kosten (Schaufeli & Bakker, 2004b).

Het JD-R model is gebaseerd op verschillende centrale aannames. De eerste centrale aanname is dat het gebruik van hulpbronnen een motivatieproces in gang zet dat leidt tot bevoegenheid en vervolgens een positieve invloed heeft op de arbeidsprestaties. Hierdoor hebben bevoegen werknemers een betere fysieke en psychologische

gezondheid en zijn ze minder vaak ziek. Daardoor zijn bevlogen werknemers beter in staat om hun werkgerelateerde doelen te bereiken. Ten tweede wordt aangenomen dat hulpbronnen belangrijker worden om werknemers te (blijven) motiveren wanneer zij geconfronteerd worden met hoge taakeisen, zoals een hoge werkdruk of doelen (bijvoorbeeld: lastige klanten of deadlines). Hierover meer in paragraaf 2.2.3. Ten derde lijken bevlogen werknemers hun eigen hulpbronnen te mobiliseren; ze zijn in staat om het beste in zichzelf naar boven halen en op tijd feedback of hulp van een collega vragen. Ten slotte blijkt dat de meeste werknemers hun bevlogenheid overdragen aan collega's (Bakker, 2009a; 2009b).

In dit onderzoek worden hypothesen over de relatie tussen karakteristieken van het werkproces, het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, de mate van bevlogenheid en verschillende taakeisen getoetst aan de hand van data uit een survey-onderzoek onder bijstandsconsulenten en interviews met teammanagers. De drie variabelen (werkgerelateerde hulpbronnen, bevlogenheid en taakeisen) uit het JD-R model, die in dit onderzoek worden onderzocht, worden in de volgende paragrafen toegelicht. De karakteristieken van de werkprocessen worden in hoofdstuk 3 beschreven.

§ 2.2.1 Hulpbronnen

In het JD-R model wordt een onderscheid gemaakt tussen werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen. Om dit onderscheid beter te kunnen begrijpen, volgt in deze paragraaf een korte uitleg van beide begrippen en de disciplines waaruit ze bestaan.

§ 2.2.1.1 Werkgerelateerde hulpbronnen

Werkgerelateerde hulpbronnen zijn organisatorische hulpmiddelen gericht op het verbeteren van fysieke, psychologische en sociale facetten van het werk, waardoor de doelen beter worden behaald. Werkgerelateerde hulpbronnen verminderen bijbehorende fysiologische en psychologische kosten en/of stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling. Elke afzonderlijke beroepssituatie heeft eigen specifieke taakeisen en hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Voorbeelden van werkgerelateerde hulpbronnen zijn: autonomie, sociale steun van collega's en leidinggevende, feedback, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling (Bakker, 2009a, 2009b; Bakker & Demerouti, 2008).

Autonomie betekent dat de werknemer de mogelijkheid heeft om zelf keuzes te maken of beslissingen te nemen over de werkzaamheden. Dit geeft de werknemer een zekere mate van controle (Deci & Ryan, 2002; Oldham, 1975).

Sociale steun van collega's bestaat uit ondersteunende interacties tussen mensen die tegemoet komen aan de sociale basisbehoeften van de ontvanger (Van Sonderen, 2012).

Sociale steun van direct leidinggevende is volgens Jacobs en Dodd (2003) gericht op mentoring, taakbegeleiding en waardering.

Feedback geeft de werknemer informatie over de prestaties die deze werknemer in het verleden geleverd heeft en de mate van waardering daarvoor (Balcazar, Hopkins & Suarez, 1985; Oldham, 1975).

Ontplooiingsmogelijkheden zijn mogelijkheden die de werknemer heeft om zichzelf te ontwikkelen in de vorm van scholing en doorgroeimogelijkheden binnen de functie (Hupkens, 2005).

Afwisseling doelt op afwisseling in werkzaamheden en te gebruiken vaardigheden (Bakker, 2009a, 2009b; Oldham, 1975).

Het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen wordt gemeten aan de hand van de VBBA. Hierover meer in de paragrafen 5.3.2.1 en 5.3.2.2.

§ 2.2.1.2 Persoonlijke hulpbronnen

Ondanks dat de invloed van de aanwezigheid en het gebruik van persoonlijke hulpbronnen van de bijstandsconsulenten op de mate van bevlogenheid in dit onderzoek niet worden onderzocht, worden deze toch in het kort aangestipt.

Door deze te benoemen en te beschrijven ontstaat een beeld van het JD-R model als geheel, waardoor dit beter kan worden begrepen.

Met persoonlijke hulpbronnen wordt verwezen naar persoonsaspecten die in het algemeen worden verbonden aan veerkracht. Deze verwijzen naar het gevoel dat een persoon heeft over het vermogen om de omgeving succesvol te beheersen en te beïnvloeden (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). De persoonlijke hulpbronnen (optimisme, eigen effectiviteit, stressbestendigheid, eigenwaarde en positief zelfbeeld) beïnvloeden de perceptie van werknemers over werkgerelateerde hulpbronnen en hebben daardoor een positief effect op de mate van bevlogenheid (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

§ 2.2.2 Taakeisen

Taakeisen zijn werkfactoren die, doordat zij inspanning vereisen, geassocieerd moeten worden met werkdruk, mentale, emotionele en fysieke kosten (Schaufeli & Bakker, 2004b). Zoals beschreven in paragraaf 1.3.4.2 wordt in dit onderzoek fysieke belasting buiten beschouwing gelaten. In dit onderzoek worden taakeisen onderverdeeld in werkdruk, taakcomplexiteit en emotionele belasting, welke zijn gebaseerd op de terminologie die in de VBBA wordt gebruikt.

Werkdruk wordt door Gaillard (1996, 2006) gedefinieerd als het gevoel van de werkende die het werk niet aan kan en de zorgen die daarover worden gemaakt. Dit leidt tot een opgejaagd gevoel en spanning. In de VBBA wordt onder werkdruk de combinatie van werktempo en werkhoeveelheid verstaan (Van Veldhoven, Meijman, Broersen, Fortuin, 2002).

Taakcomplexiteit verwijst naar de mentale kosten wanneer er in de uitvoering van een taak in hoge mate een beroep wordt gedaan op aandachtvragende mentale processen, welke bewuste sturing en persoonlijke inzet vereisen van de werknemer. Dit is het geval bij taken die voor het eerst worden uitgevoerd, bij complexe taken en bij taken die gedachteloos uitgevoerd zouden kunnen worden (Meijman & Zijlstra, zoals geciteerd in Schaufeli & Bakker, 2007).

Emotionele belasting wordt gedefinieerd als de mate waarin mensen in hun werk te maken krijgen met aangrijpende situaties, zoals; agressie, gevaar of problematische, bedreigende of confronterende contacten met klanten (Heuven, zoals geciteerd in Schaufeli & Bakker, 2007).

De ervaren taakeisen worden gemeten aan de hand van de VBBA. Hierover meer in paragrafen 5.3.2.1 en 5.3.2.3.

§ 2.2.3 Relatie werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen

Hulpbronnen en taakeisen bepalen volgens het JD-R model het welzijn van de werknemers. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat hoge taakeisen niet per se zorg dragen voor een lagere score op bevlogenheid (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004b). Hulpbronnen hebben

voornamelijk een positief effect op bevolegenheid wanneer de taakeisen hoog zijn (Bakker, 2009a). Wanneer werknemers met bijvoorbeeld een hoge werkdruk of lastige klanten worden geconfronteerd, dan zijn werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun en autonomie belangrijk (Demerouti et al., 2001). Deze zorgen ervoor dat de werknemer zich in dergelijke situaties goed kan managen, zodat het werk tot een goed einde kan worden gebracht. Gebruik maken van werkgerelateerde hulpbronnen heeft dus een positief effect op het managen van hoge taakeisen.

Tevens bestaat er een negatieve relatie tussen taakeisen en bevolegenheid. Hoge taakeisen, zoals hoge werkdruk en lastige klanten tasten energiereserves aan, waardoor er stress of burn-out onder werknemers ontstaat (Demerouti et al., 2001). Wanneer deze hoge werkdruk niet wordt gecompenseerd door hulpbronnen, kunnen de prestaties van werknemers en hun bevolegenheid hier ernstig onder leiden.

§ 2.2.4 Bevolegenheid

Onderzoek van Schaufeli en Buunk (zoals geciteerd in Bakker, 2009a) laat zien dat bevolegenheid als tegenpool van een burn-out kan worden gezien. Waarbij in de beleving van individuen, de eerstgenoemde als positief en de tweede als negatief wordt ervaren (Schaufeli & Bakker, 2003). De afwezigheid van een burn-out duidt echter niet direct op de aanwezigheid van bevolegenheid (Bakker, 2009a); een niet-bevolegen werknemer heeft niet per se een burn-out. Daarnaast is een werknemer zonder burn-out, niet per definitie een bevolegen werknemer. Er is volgens Schaufeli en Bakker (2001) daarom geen perfecte negatieve samenhang tussen bevolegenheid en burn-out. Beide componenten dienen als principieel onafhankelijk te worden beschouwd en los van elkaar gemeten te worden (Schaufeli & Bakker, 2003). De mate van bevolegenheid kan worden gemeten met de UBES-vragenlijst (Utrechtse BEvolegenheid Schaal). Hierover meer in paragraaf 5.3.3.

Volgens Schaufeli en Bakker (2001) is bevolegenheid een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

Vitaliteit kenmerkt zich doordat personen aangeven te bruisen van energie en (geestelijke) veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Ze voelen zich sterk en fit en zijn niet snel vermoeid. Ze geven aan door te zetten als het tegenzit. (Schaufeli & Bakker, 2001, 2003).

Toewijding kenmerkt zich doordat werknemers aangeven zich sterk betrokken te voelen bij het werk; het werk wordt als zinvol ervaren, is uitdagend en inspirerend en roept gevoelens van trots, voldoening en enthousiasme op (Schaufeli & Bakker, 2001, 2003).

Absorptie wordt gekenmerkt doordat men aangeeft op een plezierige manier helemaal op te gaan in het werk, de tijd te vergeten, in vervoering te raken en niet meer los van het werk te kunnen komen. (Schaufeli & Bakker, 2001, 2003).

Bevolegen werknemers krijgen volgens Schaufeli en Bakker (2004a) energie wanneer zij met hun werk bezig zijn. Zij zijn enthousiast over hun baan en gaan tijdens het uitvoeren van hun werktaken helemaal op in hun werkzaamheden. Deze arbeidsethos vertaalt zich in betere werkprestaties, een geringere verloopgeneigdheid, een hogere arbeidstevredenheid, een betere gezondheid en een hogere mate van organisatiebetrokkenheid van de werknemers.

§ 2.2.5 Bevlogenheid in relatie tot aanverwante begrippen

Bevlogenheid is een wetenschappelijk taalconstruct, waarin vele andere begrippen een plaats innemen (Verbeek, 2012). Bevlogenheid wordt vaak in één adem genoemd met organisatiebetrokkenheid, welbevinden, en werkbetrokkenheid. Newman en Harrison (2008) spreken over de A-factor; waarmee zij stellen dat bevlogenheid onderdeel is van het begrip werkhouding. Daarnaast stellen zij dat arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid en werkbetrokkenheid afgeleiden zijn van de A-factor. Tevens wordt gesteld dat de E-factor gelijk is aan het bij engagement (bevlogenheid) behorende gedrag, zoals arbeidsprestaties, organisatiegedrag en aanwezigheid en dat de E-factor voor een belangrijk gedeelte wordt bepaald door de A-factor (Harrison, Newman & Roth, 2006; Hallberg & Schaufeli, 2006; Macey & Schneider 2008). Rothmann (2008) beschrijft welbevinden als een multidimensioneel begrip waar bevlogenheid onderdeel van is.

Volgens andere studies onderscheidt bevlogenheid zich van reeds genoemde gerelateerde begrippen. Macey en Schneider (2008) stellen dat bevlogenheid een geëvolueerd concept van motivatie is en daarmee waardevol als zelfstandig concept. Hallberg en Schaufeli (2006) stellen dat bevlogenheid, werkbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid onderling sterk samenhangen, maar dat ze wel degelijk drie empirisch verschillende concepten zijn. Daarnaast stelt Bakker (2011) dat er een verschil is tussen betrokkenheid en werkplezier, omdat betrokkenheid een hoog niveau van tevredenheid, ofwel toewijding, combineert met een hoge activatie, ofwel vitaliteit en absorptie. Werkplezier is in zijn visie een meer passieve vorm van welbevinden.

Welbevinden is volgens Arnold, Turner, Barling en McKee (2007) een gevoel dat mensen hebben over zichzelf en over de omgeving waarin ze werken en leven. Schaufeli en Bakker (2001) stellen dat welbevinden aangevuld dient te worden met aspecten van positief affect, zoals arbeidssatisfactie en werkplezier, om een adequate representatie van bevlogenheid te kunnen zijn.

Uit bovenstaande blijkt dat bevlogenheid overeenkomsten heeft met een aantal gerelateerde begrippen, zoals organisatiebetrokkenheid, welbevinden en werkbetrokkenheid. Verschillende studies houden verschillende constructen aan betreffende de relatie tussen bevlogenheid en hieraan gerelateerde begrippen. Deze scriptie bouwt voort op de visie van het JD-R model.

§ 2.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader weergegeven waarop dit onderzoek is gebaseerd. Deze paragraaf geeft een samenvatting van de theorie waarmee de eerste drie deelvragen worden beantwoord.

De eerste deelvraag luidde: *“Wat zijn werkgerelateerde hulpbronnen?”*. Zoals in paragraaf 2.2.1.1 is beschreven, zijn werkgerelateerde hulpbronnen organisatorische hulpmiddelen die zijn gericht op het verbeteren van fysieke, psychologische en sociale facetten van het werk, waardoor de doelen beter worden behaald. Autonomie, sociale steun van collega's en leidinggevende, feedback, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling in werkzaamheden worden in verschillende studies als voorbeeld gegeven van werkgerelateerde hulpbronnen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag.

De tweede deelvraag luidde: *“Wat zijn taakeisen?”*. Paragraaf 2.2.2 beschrijft taakeisen als werkfactoren die, doordat zij inspanning vereisen, geassocieerd moeten worden met werkdruk, mentale belasting (taakcomplexiteit), emotionele belasting en fysieke belasting. Zoals beschreven in paragraaf 1.3.4.2 wordt in dit onderzoek fysieke belasting buiten beschouwing gelaten. Hiermee wordt de tweede deelvraag beantwoord.

De derde deelvraag luidde als volgt: *“Wat is bevlogenheid?”*. Bevlogenheid wordt in paragraaf 2.2.4 beschreven als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Hierbij kenmerkt vitaliteit zich door de aanwezigheid van energie, veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding kenmerkt zich doordat werknemers aangeven hun werk als zinvol te ervaren en enthousiast aan het werk zijn. Absorptie wordt gekenmerkt doordat werknemers aangeven dat ze helemaal opgaan in hun werk en op een positieve manier de tijd vergeten. Hiermee wordt deelvraag drie beantwoord.

Op basis van het JD-R model kunnen er specifieke verbanden worden afgeleid, waarmee verschillende variabelen aan elkaar kunnen worden gerelateerd. De besproken theorie leidt tot het opstellen van het conceptueel model waaruit hypothesen worden afgeleid, welke in hoofdstuk 4 worden weergegeven en in de daarop volgende hoofdstukken worden getoetst. In het volgende hoofdstuk worden eerst de werkprocessen van de bijstandsconsulenten in de vier gemeenten in kaart gebracht. Verondersteld wordt dat deze een mediërende invloed hebben op de werkgerelateerde hulpbronnen en daarom ook opgenomen dienen te worden in het conceptueel model.

3. Het werkproces

Ondanks de vele overeenkomsten in de werkwijze van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten, zijn de werkprocessen op bepaalde onderdelen verschillend (zie bijlage 1). Dit hoofdstuk beschrijft de onderdelen van de werkprocessen die een relatie hebben met het JD-R model en de onderdelen van de werkprocessen die interessant zijn om de uitkomsten in een bepaalde context te plaatsen of aanleiding geven voor vervolgonderzoek. Hiermee wordt de vierde deelvraag: *“Hoe zien de werkprocessen er in de G4-gemeenten uit?”* beantwoord. Paragraaf 3.1 beschrijft de werkprocessen van bijstandsconsulenten in algemene zin en beschrijft op welke elementaire onderdelen het werkproces in Amsterdam anders is ingericht dan in de andere drie gemeenten. Paragraaf 3.2 beschrijft de theorie rondom het automatiseringssysteem Socrates, waarin bevoegdheden worden vastgelegd, waardoor er verschillen in het werkproces ontstaan. Aangegeven wordt dat deze verschillen betrekking hebben op het JD-R model en invloed hebben op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. In paragraaf 3.3 worden de andere verschillen beschreven. Paragraaf 3.4 sluit af met een samenvatting.

§ 3.1 Werkprocessen bijstandsconsulenten

Bijstandsconsulenten zijn de werknemers in de G4-gemeenten die de bijstandsaanvragen afhandelen. Zij delen hun werk niet zelf in; de WWB en het overkoepelende beleid schrijven een strikte procedure voor, zodat de bijstandsaanvragen op dezelfde manier worden behandeld. De bijstandsconsulenten werken met hetzelfde automatiseringssysteem (Socrates). Dit systeem is in staat om aan de hand van verzamelde gegevens het wel of niet recht hebben op een bijstandsuitkering vast te stellen en de hoogte van een eventuele uitkering te berekenen. Het systeem wordt deels gevoed door gegevens die door bijstandsconsulenten worden opgevoerd, maar wordt daarnaast ook gevoed door andere systemen. Zo is er bijvoorbeeld een link met de Gemeentelijke Bevolkingsadministratie (GBA) en SUWI-net (systeem waarin alle gegevens van burgers worden opgeslagen met betrekking tot dienstverbanden, uitkeringen, inkomen, belastinggegevens, autobezit, etc.). Op het moment dat de bijstandsconsulent over alle gegevens beschikt die nodig zijn om een aanvraag te kunnen afhandelen, vindt er een beoordeling plaats. Beoordeeld wordt of er recht is op een bijstandsuitkering en welke bijstandsnorm (hoogte van de uitkering) van toepassing is. Er wordt een rapport opgemaakt waarin een voorstel is opgenomen om de uitkering toe te kennen of af te wijzen. Opvallend is dat de bijstandsconsulenten in Amsterdam hierin een unieke positie hebben ten opzichte van de andere drie gemeenten, omdat zij altijd een volledig autonome beslissingsbevoegdheid hebben. In tegenstelling tot de andere drie gemeenten wordt in de gemeente Amsterdam met collegiale toetsing gewerkt, waarbij de feedback niet dwingend is, maar zich beperkt tot een advies (zie tabel 2). Ook dit draagt bij aan de uniciteit van het werkproces in de gemeente Amsterdam. De bijstandsconsulenten van Den Haag, Rotterdam en Utrecht hebben geen autonome beslissingsbevoegdheid, al hun voorstellen moeten worden voorgelegd aan een kwaliteitscoach, welke een besluit neemt in de vorm van dwingende feedback (zie tabel 2). Wanneer de bijstandsconsulenten van Den Haag, Rotterdam en Utrecht hebben voldaan aan de eisen van een kwaliteitstoets mogen zij zelfstandig beslissingen nemen, maar zelfs dan geldt voor de bijstandsconsulenten in Rotterdam en Utrecht nog dat zij nog incidenteel getoetst kunnen worden door een kwaliteitscoach. Voor een uitgebreide beschrijving van de werkprocessen; zie bijlage 1.

§ 3.2 Workflowmanagementsysteem

Socrates is zo gebouwd dat iedere gemeente de bevoegdheden per bijstandsconsulent kan regelen. Er zijn bijstandsconsulenten die alleen inzage hebben, bijstandsconsulenten die alleen gegevens mogen opvoeren, bijstandsconsulenten die een besluit mogen nemen en bijstandsconsulenten die alle bevoegdheden hebben. De mate van autonome beslissingsbevoegdheid die de bijstandsconsulenten hebben, verschilt per gemeente en wordt vastgelegd in Socrates (workflowmanagementsysteem).

Batenburg, Benders en Steijn (2002) stellen dat workflowmanagementsystemen (pakket ter ondersteuning van het werk, de analyse, de besturing, de registratie en de uitvoering van werkstromen), een directe relatie lijken te hebben met de vormgeving van de 'task-pool' (de taken binnen een organisatie die nog door mensen moeten worden verricht). Door automatisering zijn taakdefinities en arbeidsdeling voor een groot deel vastgelegd. Gesteld wordt dat de basis van het werkstroomconcept een geïdentificeerde casus is, welke beschrijft wat er tijdens de uitvoering van een (deel)proces gebeurt. De besturing van de casus zit besloten in een casusattribuut; de workflowspecificatie. Hierin zijn vaste beslisregels vastgelegd. Dit betekent dat beslisbevoegdheden ten dele van de mens naar de machine zijn overgeheveld. Daarnaast is de conditie van een casus belangrijk, deze bepaalt waaraan voldaan moet zijn voordat een bepaalde taak mag worden uitgevoerd. Hiermee wordt de route van het proces afgedwongen.

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat Socrates grotendeels sturend is ten aanzien van het werkproces. Sommige onderdelen van het werkproces liggen vast, maar daarnaast hebben de gemeenten ruimte om bevoegdheden (wie wat mag in het systeem) zelf te regelen. Voor dit onderzoek is het belangrijk om de verschillen in het werkproces te benoemen die een relatie hebben met het JD-R model. Vandaar dat op basis van de interviews met de teammanagers in bijlage 1 een uitgebreide beschrijving is gegeven van de werkprocessen van de bijstandsconsulenten in de verschillende gemeenten. Hieruit zijn enkele werkkenmerken naar voren gekomen, waaruit blijkt, dat -in tegenstelling tot de andere drie gemeenten- de bijstandsconsulent in Amsterdam altijd verantwoordelijk is voor het eindbesluit en dat Amsterdam daarnaast als enige gemeente een systeem hanteert van collegiale toetsing (zie tabel 2). Deze zelfstandige beslissingsbevoegdheid en de collegiale toetsing hebben invloed op autonomie en feedback die, zoals blijkt uit hoofdstuk 2, belangrijke onderdelen van het JD-R model zijn en daarom als de belangrijkste verschillen in het werkproces worden gezien.

Tabel 2

Overzicht van de Verschillen tussen Werkprocessen betreffende gebruik van Werkgerelateerde Hulpbronnen per Gemeente

Gemeente	Verschil in gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen	
	Autonomie (m.b.t. beslissingsbevoegdheid)	Feedback
Amsterdam	Altijd	Via Collegiale Toetsing
Den Haag	Na mandaat ³	Via Kwaliteitcoach
Rotterdam	Na brevetering ⁴	Via Kwaliteitscoach
Utrecht	Na behalen 80% score op toets ⁴	Via kwaliteitscoach

³ In Den Haag, was op het moment van het onderzoek, geen enkele bijstandsconsulent gemandateerd.

⁴ Zoals beschreven in bijlage 1, worden de bijstandsconsulenten in Rotterdam en Utrecht ook na het behalen van de brevetering dan wel 80% score op de toets incidenteel gecontroleerd door kwaliteitscoaches.

§ 3.3 Overige verschillen

Tijdens de interviews met de teammanagers zijn ook nog enkele andere verschillen tussen de gemeenten gevonden die invloed kunnen hebben op het werkproces. Deze zijn in het kader van het JD-R model niet direct belangrijk, maar kunnen van pas komen om conclusies in een bepaalde context te plaatsen en aanleiding zijn voor vervolgonderzoek. Daarnaast geven zij inzicht in de achtergrond van de onderzochte populatie.

Om als bijstandsconsulent aan de slag te kunnen, geldt dat er een minimale opleidingseis gevraagd wordt. In Rotterdam is HBO denk- en werkniveau vereist, terwijl in de overige drie gemeenten een MBO-diploma voldoende is. Hierbij valt op dat Amsterdam en Utrecht specifiek om een MBO-SJD opleiding vragen, terwijl Den Haag een willekeurig MBO-4 diploma accepteert (zie tabel 3). Hierbij wordt opgemerkt dat dit de huidige opleidingseisen zijn, de praktijk leert dat het opleidingsniveau van de onderzoekspopulatie varieert (zie tabel 16 in paragraaf 6.2.4). Daarnaast wordt opgemerkt, dat zowel de onderzochte afdelingen in Den Haag als in Rotterdam ten tijde van het onderzoek een reorganisatie doormaakten (zie tabel 3). Tenslotte is er een verschil waargenomen in het aantal en type afdelingen dat elke gemeente heeft. Dit heeft te maken met het feit dat op basis van verschillende wetsartikelen bijstandsaanvragen globaal genomen in drie groepen kunnen worden onderverdeeld, te noemen: Regulieren, Jongeren en Bijzondere doelgroepen (zie tabel 3 en bijlage 1). Gerealiseerd wordt dat er nog meer verschillen zijn welke niet zijn onderzocht, waardoor deze vergelijking geen perfecte is.

Tabel 3

Overzicht van de Overige Verschillen tussen Werkprocessen per Gemeente

Gemeente	Overige verschillen		
	Minimale opleidingseis	Reorganisatie	Aparte afdeling voor jongeren
Amsterdam	MBO-SJD	Nee	Ja
Den Haag	MBO-4	Ja	Nee
Rotterdam	HBO denk- en werkniveau	Ja	Ja
Utrecht	MBO-SJD	Nee	Nee

§ 3.4 Samenvatting

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillen in de werkprocessen die een relatie met het JD-R model hebben. Deze beschrijving is gebaseerd op de interviews met de teammanagers, welke in bijlage 1 uitgebreid worden beschreven. Hiermee wordt de vierde deelvraag: "Hoe zien de werkprocessen er in de G4-gemeenten uit?" beantwoord. Tabel 2 geeft de belangrijkste verschillen in de werkprocessen tussen de G4-gemeenten weer. Hieruit blijkt dat het werkproces in Amsterdam uniek is. Het werkproces in Amsterdam wijkt op belangrijke onderdelen af van de werkprocessen in de drie andere gemeenten met betrekking tot de manier waarop zij autonomie en feedback in het werkproces hebben ingeregeld. Tabel 3 geeft overige verschillen tussen de vier gemeenten weer. Deze kunnen de onderzoeksresultaten mogelijk in een bepaalde context plaatsen en/of aanleiding geven voor vervolgonderzoek.

Uit de uniciteit van het werkproces in Amsterdam vloeit de eerste hypothese voort, welke in het volgende hoofdstuk wordt beschreven. In hoofdstuk 6 en 7 wordt beschreven welke invloed de verschillen in het werkproces hebben op de uitkomsten van het onderzoek.

4. Conceptueel model en afleiding hypothesen

Dit hoofdstuk presenteert het te onderzoeken model. Dit conceptueel model komt voort uit de theorie, zoals beschreven in hoofdstuk 2 en de werkprocessen zoals beschreven in hoofdstuk 3. In paragraaf 4.1 wordt het conceptuele model weergegeven. Hieruit zijn de vijf hypothesen voortgevloeid, welke in paragraaf 4.2 staan vermeld. Paragraaf 4.3 geeft een samenvatting van dit hoofdstuk.

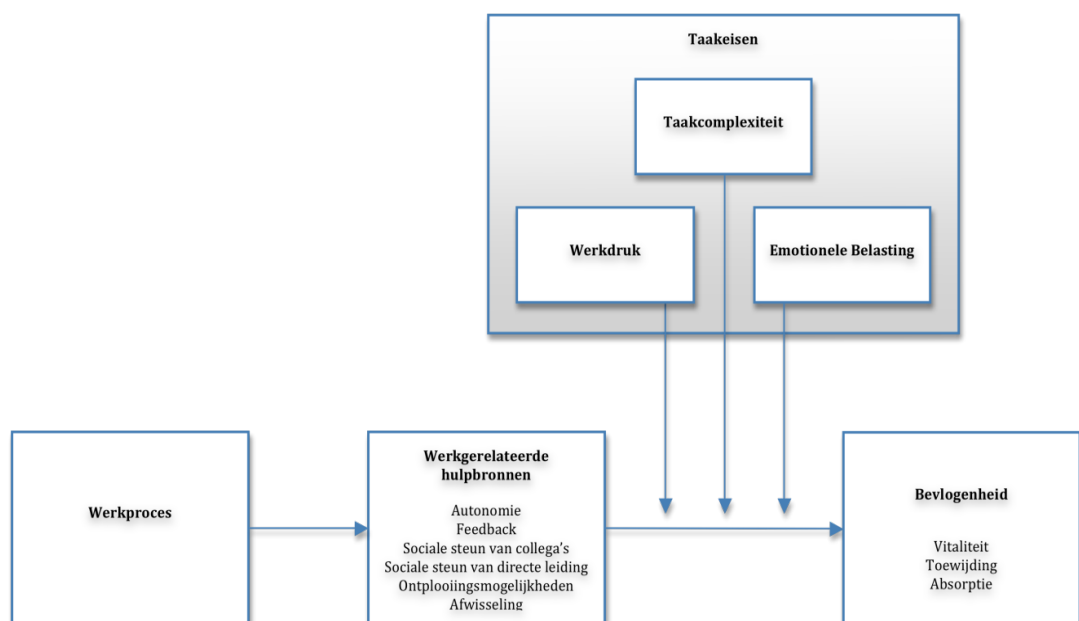
§ 4.1 Conceptueel model

De beschrijving van de ingeregelde werkgerelateerde hulpbronnen in de werkprocessen (hoofdstuk 3) en de theorie (hoofdstuk 2) leiden tot het conceptuele model, wat schematisch is weergegeven in figuur 2.

Het conceptueel model is gebaseerd op het JD-R model van Bakker en Demerouti (2008). Zoals in paragraaf 1.3.4 is besproken, wordt niet het hele model, zoals gepresenteerd in figuur 1, onderzocht. Dit onderzoek beperkt zich tot de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid, waarbij ook de modererende invloed van taakeisen wordt onderzocht. In dit onderzoek wordt aan deze relatie de mediërende invloed van het werkproces toegevoegd.

Het conceptueel model veronderstelt dat het werkproces een directe invloed heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Bevlogenheid wordt in het model gepresenteerd als uitkomst van gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Verondersteld wordt dat naar mate het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen toeneemt, dit een positieve invloed heeft op de mate van bevlogenheid. Daarnaast wordt verondersteld dat de taakeisen een modererende invloed hebben op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid.

Figuur 2
Conceptueel model



§ 4.2 Hypothesen

Op grond van het conceptueel model worden de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese 1: *Verskil in werkproces leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.*

Deze hypothese vloeit voort uit het onderzoek van de werkprocessen, zoals beschreven in hoofdstuk 3, waaruit blijkt dat feedback en autonomie met betrekking tot beslissingsbevoegdheid in Amsterdam anders zijn ingeregeld in het werkproces dan in de andere drie gemeenten, waarmee het werkproces in Amsterdam uniek is.

Hypothese 2: *Gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen heeft een positief effect op de mate van bevlogenheid van bijstandsconsulenten.*

Deze hypothese vloeit voort uit de beschreven literatuur van paragraaf 2.2 en veronderstelt dat naarmate de bijstandsconsulenten meer gebruik maken van werkgerelateerde hulpbronnen, zij meer bevlogen zullen zijn.

Hypothese 3: *Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door werkdruk.*

Hypothese 4: *Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door taakcomplexiteit.*

Hypothese 5: *Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door emotionele belasting.*

Hypothese 3, 4 en 5 vloeien voort uit de beschreven literatuur van paragraaf 2.2 en veronderstellen dat het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid wordt gemodereerd door respectievelijk werkdruk, taakcomplexiteit of emotionele belasting (gezamenlijk taakeisen genoemd).

§ 4.3 Samenvatting

Op basis van de theorie in hoofdstuk 2 en de beschrijving van de werkprocessen in hoofdstuk 3, is in dit vierde hoofdstuk het conceptuele model vormgegeven. Dit model dient als kapstok voor de volgende fasen in dit onderzoek en is gebaseerd op een deel van het JD-R model.

In dit onderzoek wordt de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid onderzocht, waarbij ook de modererende invloed van taakeisen wordt onderzocht. De mediërende invloed van het werkproces is aan deze relatie toegevoegd.

Het conceptueel model leidt tot een vijftal hypothesen. De eerste hypothese veronderstelt dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen direct beïnvloed wordt door het werkproces. De tweede hypothese gaat ervan uit dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen door de bijstandsconsulenten een positief effect heeft op de mate van hun bevlogenheid. De laatste drie hypothesen veronderstellen dat taakeisen een modererende invloed hebben op het verband tussen de werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid. In het volgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek opgezet, zodat de hypothesen kunnen worden getoetst.

5. Methodologie

In hoofdstuk 4 zijn de hypothesen geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe deze hypothesen worden getoetst. Paragraaf 5.1 beschrijft de onderzoeksopzet, waarin de onderzoeksstrategie, de onderzoeksmethode en de onderzoekstechnieken worden beschreven. Paragraaf 5.2 geeft inzicht in de onderzoekspopulatie en de respons. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 de concepten geoperationaliseerd. In deze paragraaf wordt ook aandacht geschonken aan de validiteit. Paragraaf 5.4 sluit af met een samenvatting.

§ 5.1 Onderzoeksopzet

De hypothesen zijn deductief van aard. Deze worden door middel van kwantitatief onderzoek getoetst. Hieronder worden de onderzoeksstrategie, -methode en -technieken beschreven.

§ 5.1.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek valt uiteen in drie delen. Het eerste deel betreft een literatuurstudie (hoofdstuk 2). De literatuurstudie levert antwoorden op voor de eerste drie deelvragen. Het tweede deel betreft de beschrijving van de werkprocessen (hoofdstuk 3 en bijlage 1). Hiermee wordt de vierde deelvraag beantwoord. Tevens levert het de eerste hypothese op. Het in kaart brengen van de werkprocessen heeft plaats gevonden aan de hand van interviews met de verschillende teammanagers van de G4-gemeenten.

Door deze werkprocessen te beschrijven, ontstaat er een beeld van de onderzochte populatie en hun werkkarakteristieken (verschillen tussen werkprocessen). Daaruit blijkt dat er vanuit het werkproces verschillende werkgerelateerde hulpbronnen worden gegenereerd. Op grond van de verschillen die worden aangetroffen in de werkprocessen, kan een veldexperiment worden toegepast, waarbij gebruik wordt gemaakt van de bestaande survey. Bij een veldexperiment maakt de onderzoeker gebruik van de verschillen die in het 'veld' worden aangetroffen (Verschuren & Doornewaard, 2007). Aan de hand van een kwantitatieve analyse van de data wordt onderzocht of er verschil is in het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Door deze analyse te koppelen aan de uitkomst van de beschrijving van de werkprocessen, wordt de vijfde deelvraag beantwoord. Het derde deel van dit onderzoek betreft het kwantitatieve onderzoek naar het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, de mate van bevlogenheid en de modererende rol van taakeisen op de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid, waarmee het JD-R model wordt getoetst. Door het uitzetten van enquêtes wordt onderzocht of de door de theorie veronderstelde relaties al dan niet worden aangetroffen bij de bijstandsconsulenten. Hiermee worden de zesde, zevende, achtste en negende deelvraag beantwoord en de tweede, derde, vierde en vijfde hypothese getoetst.

§ 5.1.2 Onderzoeksmethode en -techniek

Er wordt gebruik gemaakt van een survey-onderzoek, waarbij de werkprocessen in kaart zijn gebracht aan de hand van interviews. De variabelen voortkomend vanuit het JD-R model, worden onderzocht met behulp van enquêtes.

Zoals in de paragrafen 2.2.1.1, 2.2.2 en 2.2.4 al is vermeld, wordt voor de enquêtes gebruik gemaakt van de valide UBES 9-items vragenlijst en de VBBA. Deze bestaande vragenlijsten bevatten gesloten vragen, de respondent hoeft alleen het voor hem of haar

toepasselijke antwoord aan te kruisen. De uit de enquêtes verkregen data zijn verwerkt in het statistische programma 'Statistical Program for Social Sciences' (SPSS), versie 20.0. Voorafgaande aan het toetsen van de hypothesen zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd.

§ 5.2 Onderzoekspopulatie en respons

Het onderzoek richt zich primair op de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten. Desalniettemin is begonnen met het benaderen van de teammanagers van de bijstandsconsulenten van de vier gemeenten, met het verzoek mee te werken aan het onderzoek. Al snel werd duidelijk dat er verschillende managers, afdelingen en werkpleinen per gemeente bestaan. Tabel 4 laat zien hoeveel werkpleinen, teams en consulenten elke gemeente heeft en hoeveel teams en bijstandconsulenten er daarvan aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Tabel 5 geeft de bijstandsconsulentenrespons per aantal bijstandsconsulenten per gemeente in percentages weer. Uit tabel 4 blijkt dat Amsterdam het grootste aantal teams en bijstandsconsulenten heeft en in aantallen het grootste aantal enquêtes heeft ingevuld. Het feit dat het responspercentage per aantal bijstandsconsulenten (zie tabel 5) hier het laagst is, heeft te maken met het feit dat niet alle teams benaderd zijn. Om deze reden wordt in tabel 6 de bijstandsconsulentenrespons per aantal benaderde bijstandsconsulenten in percentages weergegeven.

Tabel 4

Overzicht Aantal Werkpleinen, Teams en Consultanten en Aantal Meegewerkte Teams en Consultanten per Gemeente

Gemeente	Aantal werkpleinen	Aantal teams	Aantal benaderde teams	Aantal deelnemende teams	Aantal consulenten	Aantal benaderde consulenten	Aantal respondenten
Amsterdam	5	80	9	4	216	77	72
Den Haag	2	2	4	4	44	44	37
Rotterdam	4	8	8	3	67	67	37
Utrecht	2	2	3	3	39	39	35
Totaal	13	92	24	14	366	227	181

Tabel 5

Afgerond Percentage Bijstandsconsulentenrespons per Aantal Bijstandsconsulenten per Gemeente

Gemeente	Percentage consulentenrespons per aantal bijstandsconsulenten (%)
Amsterdam	33 %
Den Haag	84 %
Rotterdam	55 %
Utrecht	89 %
Gemiddeld	65 %

Tabel 6

Afgerond Percentage Bijstandsconsulentenrespons per Benaderde Bijstandsconsulent per Gemeente

Gemeente	Percentage consulentenrespons per aantal benaderde consulenten (%)
Amsterdam	93 %
Den Haag	84 %
Rotterdam	55 %
Utrecht	89 %
Gemiddeld	80 %

Om informatie over de werkzaamheden (werkprocessen) van de bijstandsconsulenten te vergaren zijn de teammanagers geïnterviewd. Met teammanagers van zes afdelingen is persoonlijk gesproken. Ook met een plaatsvervangende teammanager is persoonlijk gesproken. Met de anderen is gecommuniceerd via de telefoon en/of e-mail (zie tabel 7).

Tabel 7

Overzicht Geïnterviewde Teammanagers per Gemeente, Doelgroep en de Wijze van Contact

Gemeente	Afdeling	Naam geïnterviewde afdelingsmanager	Wijze van contact	
			Persoonlijk	Per telefoon/ e-mail
Amsterdam	Regulier	Mevrouw Tseng	x	
Amsterdam	Jongeren	De heer Azzouzi		x
Amsterdam	Bijzondere doelgroepen	Mevrouw Tseng	x	
Den Haag	Regulier	De heer Günther	x	
Den Haag	Bijzondere doelgroepen	Mevrouw Lock	x	
Rotterdam	Regulier	Mevrouw Zeedijk	x	
Rotterdam	Jongeren	Mevrouw Euser		x
Rotterdam	Bijzondere doelgroepen	Mevrouw van Nielen		x
Utrecht	Regulier	Mevrouw Spaan	x	
Utrecht	Bijzondere doelgroepen	De heer Roose	x	

Na de interviews zijn de enquêtes afgenomen. Gemiddeld heeft 80% van de benaderde bijstandsconsulenten de enquête ingevuld. In Amsterdam was de respons het hoogst en in Rotterdam het laagst. Uiteindelijk hebben 181 bijstandsconsulenten de enquête ingevuld. In een aantal gevallen zijn de enquêtes persoonlijk overhandigd, in andere gevallen zijn de enquêtes per post toegestuurd en retour ontvangen (zie tabel 8). Zes van de persoonlijk benaderde bijstandsconsulenten wilden niet meewerken aan het onderzoek. Van de per post verstuurde enquêtes zijn er 40 niet geretourneerd. De reden hiervoor is niet achterhaald.

Tabel 8

Overzicht Aantal Ontvangen Enquêtes per Gemeente, Doelgroep en de Wijze van Afname

Gemeente	Afdeling	Aantal stuks	Wijze van afname	
			In aanwezigheid	Per post
Amsterdam	Regulier	24	x	
Amsterdam	Regulier	32		x
Amsterdam	Jongeren	11		x
Amsterdam	Bijzondere doelgroepen	5		x
Den Haag	Regulier	21	x	
Den Haag	Regulier	4		x
Den Haag	Bijzondere doelgroepen	7	x	
Den Haag	Bijzondere doelgroepen	5		x
Rotterdam	Regulier	15		x
Rotterdam	Jongeren	12		x
Rotterdam	Bijzondere doelgroepen	10		x
Utrecht	Regulier	16	x	
Utrecht	Regulier	6		x
Utrecht	Bijzondere doelgroepen	13		x
Totaal		181		

§ 5.3 Operationalisatie van de concepten

Operationaliseren betekent ‘waarneembaar’ of ‘meetbaar’ maken van theoretische begrippen. Het is de overgang van de theorie naar het empirisch onderzoek. In deze paragraaf worden de variabelen uit de hypothesen geoperationaliseerd en wordt aangegeven welke meetinstrumenten hiervoor worden gebruikt. Tevens komen de controlevariabelen en validiteit aan bod.

§ 5.3.1 Operationalisering werkprocessen

Om de verschillen in de werkprocessen van de G4-gemeenten in kaart te brengen, zijn van iedere gemeente de teammanagers van de verschillende afdelingen geïnterviewd. De open vragen hiervoor zijn eigenhandig opgesteld. De interviews hebben geresulteerd in de eerste hypothese en brengen het verschil in werkproces tussen Amsterdam en de andere gemeenten (Den Haag, Rotterdam en Utrecht) in kaart. De beknopte uitwerking van deze vragen is reeds behandeld in hoofdstuk 3, de uitgebreide uitwerking van de werkprocessen staat in bijlage 1.

§ 5.3.1.1 Vragen met betrekking tot het werkproces

Hieronder staan de vragen vermeld die tijdens het interview aan de teammanagers zijn gesteld.

1. Wat is uw functie?
2. Welke medewerkers zijn er binnen uw gemeente die aanvragen WWB levensonderhoud afhandelen en hoe wordt deze functie genoemd?
3. Kunt u een omschrijving geven van de taken die bij de functie van de medewerkers, die de aanvragen WWB afhandelen, horen?
4. Zijn er verschillen in het type taken van verschillende medewerkers?
5. Wat is het minimaal verplichte opleidingsniveau van de medewerkers?
6. Wat is het opleidingsniveau, geslacht en leeftijd van de medewerkers?
7. Welke ontwikkelingsmogelijkheden zijn er voor de medewerkers?

8. Welke medewerkers zijn er in (chronologische) volgorde betrokken bij een WWB-aanvraag?
9. Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het te nemen besluit?
10. Wie heeft de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het besluit?
11. Welke toetsmomenten zijn in het proces ingebouwd?
12. Welke toetsmomenten zijn dwingend opgelegd door het systeem?
13. In welke mate is er sprake van collegiale feedback (direct leidinggevende of directe collega's)?
14. Als er sprake is van feedback in hoeverre is men verplicht hier iets mee te doen?
15. Als er geen sprake is van feedback, welke controlemogelijkheden zijn er dan?
16. Zijn er andere invloeden, factoren, kenmerken van het werkproces die belangrijk zijn om met ons te delen?

§ 5.3.2 Operationalisering werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen

Zowel werkgerelateerde hulpbronnen als taakeisen worden gemeten aan de hand van de VBBA. In § 5.3.2.1 wordt een toelichting gegeven over het gebruik van de VBBA, waarna in § 5.3.2.2 werkgerelateerde hulpbronnen en in § 5.3.2.3 taakeisen worden geoperationaliseerd.

§ 5.3.2.1 Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid

Om de werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen te meten wordt gebruik gemaakt van de VBBA, welke in 1994 is ontworpen door Van Veldhoven en Meijman. De VBBA is een instrument dat psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk) en werkstress meet (Van Veldhoven, Meijman, Broersen, Fortuin, 2002). De VBBA beoogt volgens Van Veldhoven et al. twee doelen. Enerzijds meet de VBBA aspecten van het werk die met de subjectieve beleving van respondenten samenhangen (werkgerelateerde hulpbronnen). Anderzijds worden de meer zichtbare kenmerken in de arbeidssituatie waarover respondenten een beoordeling kunnen geven gemeten (taakeisen) (Van Veldhoven et al., 2002). De VBBA is een instrument dat als hulpmiddel gebruikt kan worden om aspecten in de arbeidssituatie te signaleren die verbetering behoeven en aan de hand daarvan, indien gewenst, adviezen te formuleren (Van Veldhoven et al., 2002). De VBBA is opgebouwd uit verschillende schalen welke in verschillende samenstellingen kunnen worden aangeboden. In de volgende paragrafen wordt de samenstelling waarvoor in dit onderzoek is gekozen geoperationaliseerd.

§ 5.3.2.2 Werkgerelateerde hulpbronnen meten

De onafhankelijke variabele: werkgerelateerde hulpbronnen, bestaat uit zes dimensies (autonomie, sociale steun van collega's, sociale steun van direct leidinggevende, feedback, afwisseling in het werk en ontplooiingsmogelijkheden) die ieder een aantal stellingen bevatten. Werkgerelateerde hulpbronnen worden gemeten aan de hand van een 4-punt Likertschaal (altijd, vaak, soms en nooit).

Met betrekking tot het begrip *autonomie* zijn de volgende elf vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Heeft u vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden?
2. Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?
3. Heeft u invloed op het werktempo?
4. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?
5. Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?

6. Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?
7. Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?
8. Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?
9. Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?
10. Kunt u uw werk zelf indelen?
11. Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?

Om het begrip **sociale steun van collega's** te kunnen meten zijn de volgende negen vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
2. Kunt u, als dat nodig is, uw collega's om hulp vragen?
3. Is uw verstandhouding met uw collega's goed?
4. Heeft u conflicten met uw collega's?
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?
6. Heeft u te maken met agressie van uw collega's?
7. Zijn uw collega's vriendelijk tegen u?
8. Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer?
9. Doen er tussen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor?

Om het begrip **sociale steun van de direct leidinggevende** te kunnen meten zijn de volgende negen vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Kunt u op uw direct leidinggevende rekenen, wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
2. Kunt u, als dat nodig is, uw direct leidinggevende om hulp vragen?
3. Is uw verstandhouding met uw direct leidinggevende goed?
4. Heeft u conflicten met uw direct leidinggevende?
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw direct leidinggevende?
6. Heeft u te maken met agressie van uw direct leidinggevende?
7. Is uw direct leidinggevende vriendelijk tegen u?
8. Heerst er tussen u en uw direct leidinggevende een prettige sfeer?
9. Doen er tussen u en uw direct leidinggevende vervelende gebeurtenissen voor?

Om het begrip **feedback** te kunnen meten zijn de volgende zes vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?
2. Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?
3. Biedt uw werk u mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet?
4. Biedt uw werk rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet?
5. Geeft uw direct leidinggevende informatie over hoe goed u uw werk doet?
6. Kunt u in uw werk beschikken over voldoende gegevens en informatie?

Om het begrip **afwisseling** te kunnen meten zijn de volgende zes vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?
2. Is voor uw werk creativiteit vereist?
3. Is uw werk gevarieerd?
4. Vraagt uw werk een eigen inbreng?
5. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?
6. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?

Om het begrip **ontplooiingsmogelijkheden** te kunnen meten zijn de volgende vier vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Leert u nieuwe dingen in uw werk?
2. Geeft uw werk u het gevoel iets ermee te kunnen bereiken?
3. Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?
4. Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling?

§ 5.3.2.3 Taakeisen

Met de term 'taakeisen' wordt in dit onderzoek bedoeld op: werkdruk, taakcomplexiteit en emotionele belasting. Deze drie onafhankelijke variabelen (constructen) bevatten ieder een aantal stellingen welke onafhankelijk van elkaar gemeten kunnen worden. Taakeisen worden gemeten aan de hand van een 4-punt Likertschaal (altijd, vaak, soms en nooit).

Om de onafhankelijke variabele **werkdruk** te kunnen meten zijn de volgende elf vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Moet u erg snel werken?
2. Heeft u te veel werk te doen?
3. Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?
4. Werkt u onder tijdsdruk?
5. Moet u zich haasten?
6. Kunt u uw werk op uw gemak doen?
7. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?
8. Heeft u te weinig werk?
9. Heeft u problemen met het werktempo?
10. Heeft u problemen met de werkdruk?
11. Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?

Om de onafhankelijke variabele **taakcomplexiteit** te kunnen meten zijn de volgende zeven vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Vraagt uw werk veel concentratie?
2. Moet u erg precies werken?
3. Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk?
4. Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken?
5. Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?
6. Moet u in uw werk veel onthouden?
7. Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?

Om de onafhankelijke variabele **emotionele belasting** te kunnen meten zijn de volgende zeven vragen aan de respondenten voorgelegd:

1. Is uw werk emotioneel zwaar?
2. Wordt u in uw werk geconfronteerd met dingen die u persoonlijk raken?
3. Wordt er door collega's een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?
4. Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?
5. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten?
6. Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen/overredenen?
7. Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?

Opgemerkt moet worden dat vraag 3 van de dimensie die de emotionele belasting meet, is gewijzigd. De oorspronkelijke vraag luidde: Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?”. In de enquête is het woord ‘anderen’ vervangen door ‘collega’s’. ‘Anderen’ kan in het geval van een bijstandsconsulent ook worden geïnterpreteerd als een bijstandsklant. Door deze vraag aan te passen is er een grotere garantie dat de respondenten de vraag hetzelfde interpreteren.

§ 5.3.3 Operationalisering bevlogenheid

Met de UBES-vragenlijst wordt bevlogenheid gemeten. In paragraaf 5.3.3.1 wordt deze vragenlijst toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3.3.2 bevlogenheid geoperationaliseerd.

§ 5.3.3.1 Utrechtse Bevlogenheids Schaal

Schaufeli en Bakker (2003) hebben de UBES-vragenlijst (Utrechtse BEvlogenheid Schaal) ontworpen welke de mate van bevlogenheid van werknemers kan meten. Dit instrument bevatte oorspronkelijk 24 items en drie subschalen. Al snel werd dit gereduceerd naar 17 items en vervolgens naar 15 items. Tegenwoordig is de UBES-vragenlijst teruggebracht naar 9 items en drie subschalen (ook dimensies genoemd). De drie dimensies zijn: vitaliteit, toewijding en absorptie. Bevlogenheid wordt gemeten aan de hand van een 7-puntsschaal (altijd, zeer dikwijls, dikwijls, regelmatig, af en toe, sporadisch en nooit).

§ 5.3.3.2 Bevlogenheid meten

De UBES 9-itemsschaal meet **vitaliteit** aan de hand van de volgende stellingen:

1. Op mijn werk bruis ik van energie.
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk.
3. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

Een hoge score op vitaliteit betekent dat de ondervraagde persoon aangeeft over veel energie, kracht en werklust te beschikken. Personen die laag scoren op vitaliteit hebben in de regel weinig energie en kracht voor hun werkzaamheden en een geringe werklust (Schaufeli & Bakker, 2003).

De UBES 9-itemsschaal meet **toewijding** aan de hand van de volgende drie stellingen :

1. Ik ben enthousiast over mijn baan.
2. Ik ben trots op het werk dat ik doe.
3. Mijn werk inspireert mij.

Personen die hoog scoren op toewijding identificeren zich doorgaans met zijn of haar werk doordat dit als zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend wordt ervaren. Daarnaast zijn zij vaak enthousiast over en trots op hun werk.

Iemand die laag scoort identificeert zich meestal nauwelijks met zijn of haar werk, omdat het niet als zinvol, uitdagend, nuttig en inspirerend wordt ervaren. Laagscoorders zijn nauwelijks enthousiast over en trots op hun werk (Schaufeli & Bakker, 2003).

De UBES 9-itemsschaal meet **absorptie** aan de hand van de volgende drie stellingen:

1. Ik ga helemaal op in mijn werk.
2. Mijn werk brengt mij in vervoering.
3. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.

Hoogscorders op absorptie verliezen zich vaak op een prettige wijze in zijn of haar werk en vergeten de tijd en alles om zich heen. Laagscoorders geven aan zich niet in hun

werk te verliezen, ze worden niet dusdanig door hun werk in vervoering gebracht dat ze de tijd en alles om hen heen vergeten (Schaufeli en Bakker, 2003).

In de oorspronkelijke UBES-vragenlijst zijn de antwoordmogelijkheden omgekeerd aan de antwoordmogelijkheden in de enquête die voor dit onderzoek is gebruikt. In het kader van de invulconsistentie is ervoor gekozen deze antwoordmogelijkheden aan te passen in overeenstemming aan de volgorde van de antwoorden in de VBBA. Antwoordmogelijkheid 'Altijd' staat in de hele enquête daardoor aan de linkerkant (zie bijlage 2). Hiermee wordt voorkomen dat de respondenten zich hierin vergissen.

§ 5.3.4 Operationalisering controlevariabelen

Controlevariabelen zijn variabelen die los staan van de onderzoekssituatie, maar wel invloed kunnen uitoefenen. Door controlevariabelen in te brengen, wordt de eventuele vertekende invloed hiervan zichtbaar gemaakt. Het storende effect van deze variabelen wordt hierdoor onder controle gebracht (Van Thiel, 2007).

In de enquête voor dit onderzoek zijn de volgende controlevariabelen opgenomen:

1. Gemeente waarin men werkzaam is (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam of Utrecht).
2. Werkzaam op afdeling (Reguleren, Jongeren of Bijzondere doelgroepen).
3. Type contract (Vast contract, Tijdelijk contract, ZZP, Uitzendkracht, Overig).
4. Kalenderjaar sinds wanneer men in dienst is van de organisatie (Organisatieverblijfstijd).
5. Kalenderjaar vanaf wanneer men de huidige functie bekleedt (Functieverblijfstijd)
6. Geslacht (man of vrouw).
7. Geboortejaar.
8. Hoogst afgeronde opleiding (Basisonderwijs, VBO/LO, MAVO/VMBO-T, HAVO, VWO, MBO, HBO, WO of Overig).

§ 5.3.5 Validiteit

Van Thiel (2007) stelt dat interne validiteit betrekking heeft op de kwaliteit van de operationalisaties. Door gebruik te maken van valide vragenlijsten, kan worden gesteld dat de operationalisatie een goede maatstaf is van het conceptueel model. Het onderzoek is voor het grootste gedeelte gebaseerd op het JD-R model van Bakker en Demerouti (2008). Dit model is de laatste decennia veelvuldig getoetst en is valide gebleken (Bakker & Demerouti, 2007).

Om het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, de invloed van taakeisen en de mate van bevlogenheid uit het conceptueel model te meten, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een tweetal vragenlijsten.

Om de mate van bevlogenheid te meten is gebruik gemaakt van de verkorte 9-items versie van de UBES. Langlopend onderzoek met de UBES heeft aangetoond dat de scores op de drie dimensies stabiel zijn en evidentie rapporteren voor de validiteit (Bakker, 2009a).

Om de werkgerelateerde hulpbronnen en de taakeisen te meten is gebruik gemaakt van de VBBA, deze is door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) betrouwbaar en valide bevonden (Van Veldhoven et al., 2002).

De werkprocessen zijn in kaart gebracht aan de hand van een door een eigenhandig opgezette vragenlijst. Hiervan is de validiteit niet door literatuur bevestigd.

De externe validiteit betekent dat het onderzoek generaliseerbaar moet zijn. Dit betekent dat de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen gelden. Door de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten als onderzoeksonderwerp te kiezen, kan er gesproken worden van een casestudy. De meerwaarde van een dergelijk onderzoek, ligt vooral in de hoeveelheid aan empirische informatie die het onderzoek oplevert. Op basis hiervan kunnen nieuwe theorieën worden gevormd (Van Thiel, 2007).

Om verschillende redenen moet er voorzichtig worden omgegaan met een uitspraak over de externe generaliseerbaarheid. Ten eerste heeft het onderzoek plaatsgevonden in de G4-gemeenten welke te maken hebben met grotestedenproblematiek (Armoedemonitor 2005, 2005). Ten tweede maken de G4-gemeenten gebruik van Socrates als workflowmanagementsysteem, wat grotendeels bepalend is voor het werkproces en daarmee mede van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Ten derde wordt in de G4-gemeenten gezamenlijk beleid gemaakt dat toegespitst is op de situatie in de G4-gemeenten.

§ 5.4 Samenvatting

Dit onderzoek begint met een literatuurstudie. Het tweede deel betreft een beschrijving van de werkprocessen, welke in kaart zijn gebracht door het houden van interviews met de teammanagers. De vragenlijst hiervoor is eigenhandig ontworpen en is niet gebaseerd op bestaande literatuur. Met dit deel is de vierde deelvraag beantwoord.

Het derde deel van dit onderzoek bestaat uit kwantitatief onderzoek naar de onafhankelijke variabelen werkgerelateerde hulpbronnen, de afhankelijke variabele bevlogenheid en de modererende variabele taakeisen, welke voortvloeien uit het JD-R model. Deze variabelen worden geoperationaliseerd aan de hand van bestaande en valide vragenlijsten; de VBBA en UBES-vragenlijst. De gestelde vragen zijn in dit hoofdstuk opgenomen. De uitkomsten worden verwerkt in SPSS en vervolgens geanalyseerd. Hierbij wordt de beïnvloeding van de variabelen onderling onderzocht. Gesteld kan worden dat dit deel van het onderzoek intern valide is. Geconcludeerd wordt dat er voorzichtig om moet worden gegaan met de externe validiteit. In totaal zijn 227 bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten benaderd om de enquête in te vullen. Hiervan hebben 181 bijstandsconsulenten de enquête daadwerkelijk ingevuld. Dit is bij afronding 80%.

6. De praktijk

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. Paragraaf 6.1 geeft aan hoe de interne consistentie is gemeten. In paragraaf 6.2 wordt een beschrijving gegeven van de achtergrond van de onderzoekspopulatie, waarmee deze in een context geplaatst kan worden. In paragraaf 6.3 wordt bekeken in hoeverre er sprake is van significante verschillen ten aanzien van Amsterdam en de drie andere gemeenten met betrekking tot de controlevariabelen, organisatieverblijftijd, functieverblijftijd en geslacht. In paragraaf 6.4 worden de gemiddelde uitkomsten van de verschillende variabelen gepresenteerd. In paragraaf 6.5 worden de modelassumpties via vijf verschillende methoden getoetst. Paragraaf 6.6 behandelt de eerste hypothese en geeft antwoord op de vijfde deelvraag: *“Hebben de werkprocessen van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen?”*. Paragraaf 6.7 volgt met het toetsen van hypothese 2, 3, 4 en 5. Paragraaf 6.7.1 begint met het toetsen van de moderatiewaarden. In paragraaf 6.7.2 worden hypothese 2, 3, 4 en 5 besproken. Hiermee wordt antwoord gegeven op de zesde deelvraag: *“Heeft het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”*. Vervolgens wordt de zevende deelvraag: *“Heeft werkdruk invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* beantwoord. Hierna volgt de beantwoording van de achtste deelvraag: *“Heeft taakcomplexiteit invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”*. Vervolgens wordt de negende deelvraag: *“Heeft emotionele belasting invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* beantwoord. Paragraaf 6.8 sluit af met een samenvatting.

§ 6.1 Betrouwbaarheid

Om gedegen onderzoek te doen is het van belang dat de onderzoeksgegevens betrouwbaar zijn (Van Thiel, 2007). In deze paragraaf wordt beschreven hoe de betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd.

Na het invoeren van de data is het volledige bestand meerdere malen nagekeken en zijn de fouten hersteld. Op basis hiervan is vastgesteld dat de dataset geschikt is voor de verdere analyses. In paragraaf 5.3 heeft, door het opstellen van de vragenlijsten, het eerste deel van de operationalisatie plaatsgevonden. Door te bepalen of de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst intern consistent zijn, vindt het tweede deel van de operationalisering van de concepten plaats. Met behulp van het SPSS-programma is de betrouwbaarheid (homogeniteit) van de uitkomsten van de resultaten gemeten. Hiervoor is de betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alpha gebruikt. Cronbach's alpha is van elke variabele gemeten en in een tabel weergegeven. Wanneer de Cronbach's alpha groter is dan .7, wordt deze als betrouwbaar beoordeeld (Nunnally, zoals geciteerd in Lance, Butts & Michels, 2006).

Uit de operationalisering is gebleken dat iedere variabele aan de hand van een aantal items wordt gemeten. Het aantal items is in de tabellen opgenomen. Eveneens is het aantal enquêtes opgenomen dat door het systeem als valide is beschouwd (N).

In tabel 9 staan de dimensies van de VBBA-schaal die gezamenlijk de mate van gebruik van de werkgerelateerde hulpbronnen vertegenwoordigen. Uit deze tabel blijkt dat de Cronbach's alpha van ontplooiingsmogelijkheden als enige variabele kleiner is dan de gestelde grens: Cronbach's alpha $>.7$. Het weglaten van de vraag 'ont. 44': "Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?" levert een Cronbach's alpha op van .66 voor ontplooiingsmogelijkheden. Wanneer dit wordt doorberekend en de Cronbach's alpha van werkgerelateerde hulpbronnen als totaal wordt berekend, waarbij de vraag 'ont. 44' (zie bijlage 3) wordt weggelaten, dan valt deze lager uit (te weten Cronbach's alpha =.713 in plaats van Cronbach's alpha =.756, zie tabel 11). Op deze gronden is er gekozen om vraag 'ont. 44' niet te verwijderen uit de analyse.

Tabel 9

Cronbach's Alpha van de Variabelen van de VBBA-schaal die Gezamenlijk Werkgerelateerde Hulpbronnen Vertegenwoordigen

Variabelen	Cronbach's alpha	Aantal items	N ⁵
Autonomie	.847	11	175
Sociale Steun Collega's	.837	9	175
Sociale Steun Direct leidinggevende	.860	9	174
Feedback	.799	6	176
Afwisseling	.773	6	177
Ontplooiingsmogelijkheden	.650	4	173

In tabel 10 staan de variabelen van de VBBA-schaal die gezamenlijk de modererende variabele taakeisen vertegenwoordigen. Van elke modererende variabele is Cronbach's alpha gemeten aan de hand van de individuele items. Voor alle variabelen geldt dat Cronbach's alpha $>.7$.

Tabel 10

Cronbach's Alpha van de Variabelen van de VBBA-schaal die Gezamenlijk Taakeisen Vertegenwoordigen

Variabelen	Cronbach's alpha	Aantal items	N ⁵
Werkdruk	.850	11	175
Taakcomplexiteit	.780	7	176
Emotionele Belasting	.717	7	174

In tabel 11 staan de drie dimensies van de UBES-schaal. Gezamenlijk meten zij de mate van bevlogenheid. Voor alle dimensies geldt dat Cronbach's alpha $>.7$.

Tabel 11

Cronbach's Alpha van de Variabelen van de UBES-schaal die Gezamenlijk Bevlogenheid Vertegenwoordigen

Dimensies	Cronbach's alpha	Aantal items	N ⁵
Vitaliteit	.705	3	178
Toewijding	.712	3	177
Absorptie	.714	3	176

⁵ In het geval dat respondenten een vraag in dit onderzoek niet of niet-correct hebben aangekruist of ingevuld, zijn deze vragen in de data set opgenomen als 'missing value' met de score 0. Hierdoor een aantal enquêtes uitgesloten voor analyse, daardoor zijn er in de tabellen 9 tot en met 12 in hoofdstuk 6 verschillende N-scores per schaal te zien.

§ 6.1.1 Verantwoording te meten constructen en variabelen

Alhoewel uit de bestaande theorie het meten van werkgerelateerde hulpbronnen als een construct niet wordt onderbouwd, is besloten om dit in dit onderzoek wel te doen. Gemeend wordt dat de uitkomst van de Cronbach's alpha het meten van werkgerelateerde hulpbronnen als een construct voldoende rechtvaardigt (zie tabel 12). In hoofdstuk 7 wordt hier op teruggekomen.

Zoals blijkt uit tabel 10 zijn de uitkomsten van de Cronbach's alpha van de individuele items van taakeisen valide. Echter, in het geval taakeisen als één construct worden gemeten, is de Cronbach's alpha .574, welke als niet valide wordt beschouwd. Op basis van deze uitkomst is besloten de taakeisen als verschillende variabelen (werkdruk, taakcomplexiteit en emotionele belasting) te meten.

Voor bevlogenheid geldt dat het meten van de drie dimensies als één construct wordt onderbouwd door de bestaande theorie. Op grond hiervan en het feit dat de interne consistentie van de bijeengenomen schalen hoger is dan de schalen apart (zie tabel 11), wordt in dit onderzoek bevlogenheid als één construct gemeten (zie tabel 12).

In tabel 12 staan de variabelen bevlogenheid en werkgerelateerde hulpbronnen, waarvan de Cronbach's alpha gemeten is. Hiervoor geldt dat Cronbach's alpha $>.7$.

Tabel 12

Cronbach's Alpha van de Variabelen als Totaal uit het Onderzoeksmodel

Variabelen	Cronbach's alpha	Aantal items	N ⁵
Bevlogenheid	.902	3	176
Werkgerelateerde hulpbronnen	.756	6	163

§ 6.2 Couleur locale

Om zicht te krijgen op de onderzoekspopulatie, wordt in deze paragraaf een aantal gemiddelden en onderlinge verhoudingen van de controlevariabelen weergegeven. Hiermee kan de onderzochte groep in een context worden geplaatst. Dit wordt gedaan voor de controlevariabelen; gemeenten, te bedienen doelgroep, contracttypen en opleidingsniveau. Weergave hiervan is terug te vinden in de tabellen 13 tot en met 16 en piechart 1 tot en met 3. De controlevariabelen organisatieverblijftijd, functieverblijftijd en geslacht worden in paragraaf 6.3 uitvoering behandeld.

§ 6.2.1 Gemeenten

De verdeling van de onderzochte groep bijstandsconsulenten (respondenten) per gemeente is weergegeven in tabel 13. Alle 181 respondenten hebben de vraag; "Werkzaam in?", ingevuld. Amsterdam scoort met 72 respondenten het hoogst in deelname aan dit onderzoek, Utrecht met 35 respondenten het laagst. Den Haag en Rotterdam scoren beide 37.

⁵ In het geval dat respondenten een vraag in dit onderzoek niet of niet-correct hebben aangekruist of ingevuld, zijn deze vragen in de data set opgenomen als 'missing value' met de score 0. Hierdoor een aantal enquêtes uitgesloten voor analyse, daardoor zijn er in de tabellen 9 tot en met 12 in hoofdstuk 6 verschillende N-scores per schaal te zien.

Tabel 13
Aantal Respondenten per Gemeente

Gemeente	Aantal
Amsterdam	72
Den Haag	37
Rotterdam	37
Utrecht	35

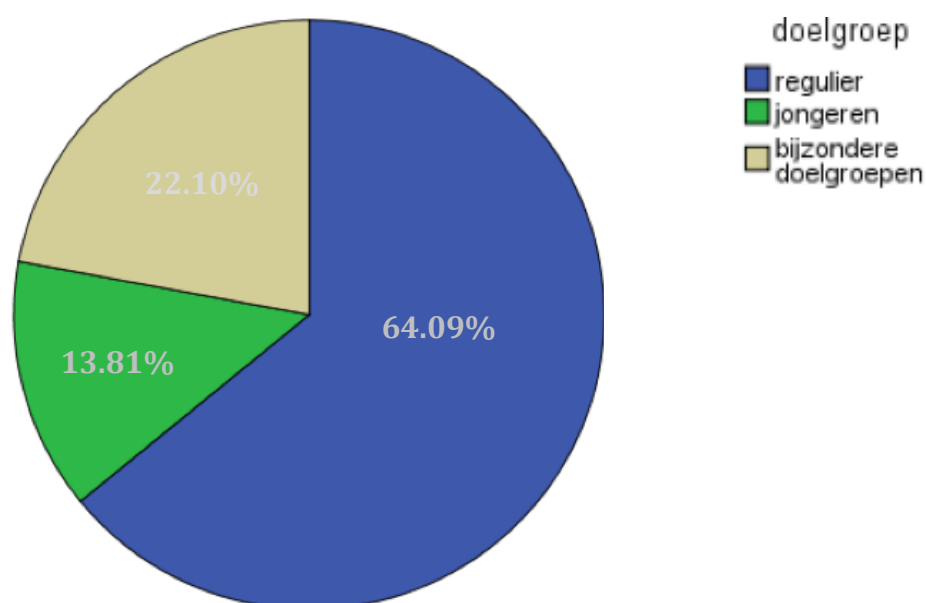
§ 6.2.2 Te bedienen doelgroep

In tabel 14 is aangegeven welk deel van de respondenten een bepaalde doelgroep bedient. Alle 181 respondenten hebben de vraag; "Wat is de naam van de locatie en afdeling waar u werkzaam bent?" ingevuld. Hieruit is opgemaakt welke doelgroep de respondenten bedienen. De meeste bijstandsconsulenten bedienen de doelgroep Regulieren (116), de doelgroep Jongeren wordt door het minste aantal (25) bijstandsconsulenten bedient. 40 respondenten bedienen de Bijzondere doelgroepen. Deze aantallen worden in tabel 14 weergegeven. Piechart 1 geeft de verdeling van het totaal aantal respondenten per te bedienen doelgroep in procenten weer.

Tabel 14
Aantal Respondenten per Te Bedienen Doelgroep

Te bedienen doelgroep	Aantal
Regulier	116
Jongeren	25
Bijzondere doelgroepen	40

Piechart 1
Verdeling Respondenten per Doelgroep



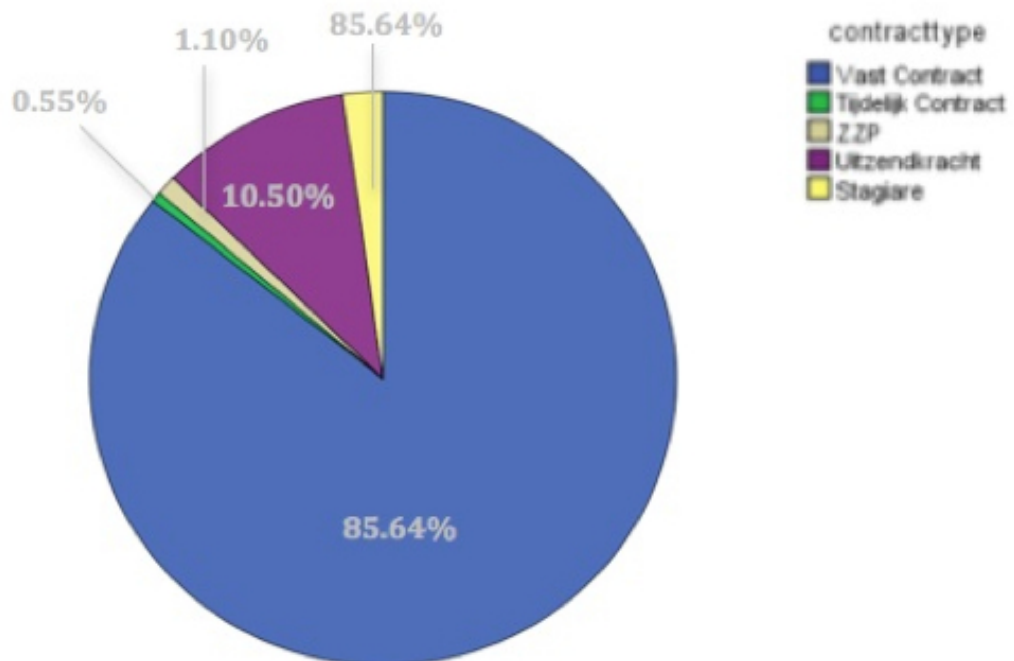
§ 6.2.3 Contracttypen

In de enquête hadden de bijstandsconsulenten de mogelijkheid te kiezen uit de volgende contracttypen: vast, tijdelijk, ZZP, uitzendkracht of overig, namelijk.... De categorie 'overig' bleek uitsluitend te zijn ingevuld door stagiaires. Zoals blijkt uit tabel 15 hebben de meeste bijstandsconsulenten een vast contract (155), slechts één iemand heeft een tijdelijk contract. Alle respondenten hebben deze vraag ingevuld. Piechart 2 geeft de verdeling van het totaal aantal respondenten over de verschillende contracttype in procenten weer.

Tabel 15
Aantal Respondenten per Contracttypen

Type contract	Aantal
Vast contract	155
Tijdelijk contract	1
ZZP	2
Uitzendkrachten	19
Overig (stagiaires)	4

Piechart 2
Verdeling Respondenten over Contracttypen



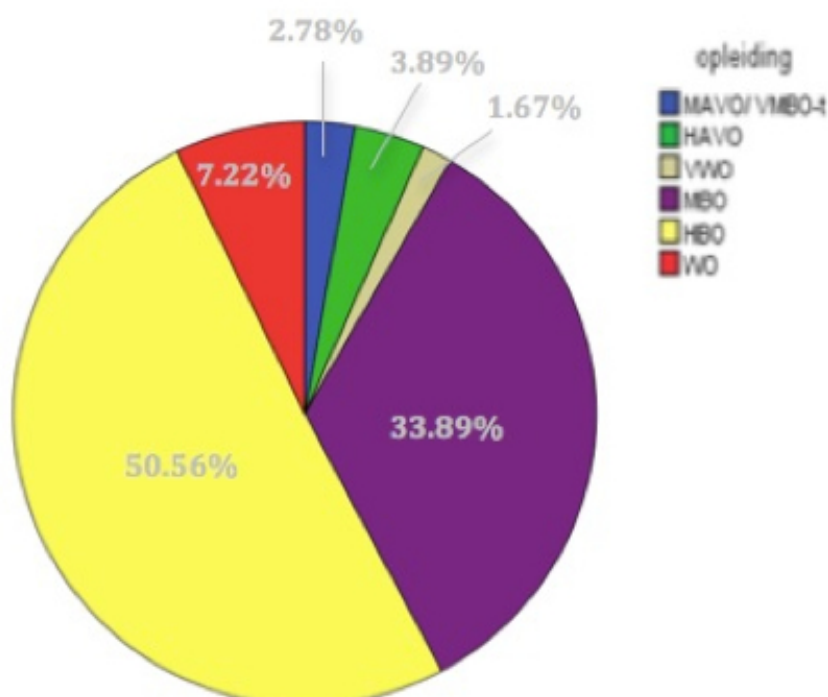
§ 6.2.4 Opleiding

In de laatste vraag in de serie van de controlevariabelen wordt gevraagd naar de hoogst afgeronde opleiding. Tabel 16 geeft hiervan een overzicht. Hieruit blijkt dat de meeste respondenten (91) een HBO-opleiding hebben afgerond en dat drie respondenten het VWO als hoogste opleiding hebben afgerond. Eén respondent heeft deze vraag niet ingevuld. Piechart 3 geeft de verdeling van het totaal aantal respondenten en hun hoogst afgeronde opleiding in procenten weer.

Tabel 16
Aantal Respondenten per Hoogst Afgeronde Opleiding

Opleiding	Aantal
MAVO/ VMBO-T	5
HAVO	7
VWO	3
MBO	61
HBO	91
WO	13

Piechart 3
Verdeling Respondenten per Hoogst Afgeronde Opleiding



§ 6.3 Amsterdam versus de andere gemeenten

In de bovenstaande paragraaf is gemeten hoe de populatie is opgebouwd per controlevariabele. In hoofdstuk 3 is gebleken dat het werkproces in Amsterdam op twee elementaire punten, die een relatie hebben met het JD-R model, afwijkt van dat van de andere drie gemeenten. Op grond hiervan wordt in deze paragraaf bekeken in hoeverre er sprake is van significante verschillen ten aanzien van Amsterdam en de drie andere gemeenten met betrekking tot de controlevariabelen. Mogelijk ontstaan er op grond hiervan implicaties voor de analyse van de hypothesen. Er wordt gecontroleerd voor organisatieverblijftijd, functieverblijftijd en geslacht, waarbij in eerste instantie naar de opbouw van de gehele onderzoekspopulatie wordt gekeken. Daarna wordt er door middel van een independent samples T-test, welke wordt weergegeven in tabel 21, aangegeven waarin Amsterdam significant verschilt van de andere drie gemeenten.

§ 6.3.1 Organisatieverblijftijd

In de enquête is gevraagd naar het jaar waarin men in dienst trad van zijn of haar organisatie (organisatieverblijftijd). Van de 181 respondenten hebben 2 respondenten deze vraag niet ingevuld. De bijstandsconsulent die van alle respondenten het langst voor zijn of haar organisatie werkt, is begonnen in 1967 en werkt daar (op het moment van onderzoek) 46 jaar. In 2013 zijn de laatste bijstandsconsulenten in dienst getreden. De respondenten werken gemiddeld 13 jaar voor hun organisatie. Opvallend is dat de gemiddelde organisatieverblijftijd van Amsterdam 15.9 jaar is, terwijl de gemiddelde organisatieverblijftijd in de andere drie steden 10.7 jaar is. In tabel 17 is te zien hoe de gemiddelde organisatieverblijftijd per gemeente is opgebouwd, deze is uitgedrukt in het aantal jaren dat men voor de organisatie werkt. De gemiddelden en standaarddeviaties zijn afgekapt op één decimaal.

Tabel 17
Gemiddelde Organisatieverblijftijd per Gemeente

Gemeente	Mean	N	Std. Deviation
Amsterdam	15.9	72	9.5
Den Haag	7.6	35	7.5
Rotterdam	12.6	37	8.5
Utrecht	11.9	35	10.5
Totaal gemiddelde	12.8	179	9.6

§ 6.3.2 Functieverblijftijd

In de enquête is gevraagd naar functieverblijftijd. De respondenten is gevraagd naar het jaar waarin ze in de functie zijn gestart. Van de 181 respondenten hebben er 7 de vraag niet ingevuld. De persoon die het langst in de functie van bijstandsconsulent werkt, is begonnen in 1971 en werkt daarmee (op het moment van het afnemen van de enquête) 42 jaar in dezelfde functie. De bijstandsconsulent die als laatste begon, startte in 2013. De gemiddelde functieverblijftijd is 8 jaar. In tabel 18 is te zien hoe de gemiddelde functieverblijftijd per gemeente is opgebouwd, deze is uitgedrukt in het aantal jaren dat men in dezelfde functie werkt. De gemiddelden en standaarddeviaties zijn afgekapt op één decimaal.

Tabel 18
Gemiddelde Functieverblijftijd per Gemeente

Gemeente	Mean	N	Std. Deviation
Amsterdam	8.1	69	6.1
Den Haag	3.8	34	6.1
Rotterdam	7.7	36	6.1
Utrecht	8.4	35	8.2
Totaal	7	174	6.6

§ 6.3.3 Geslacht

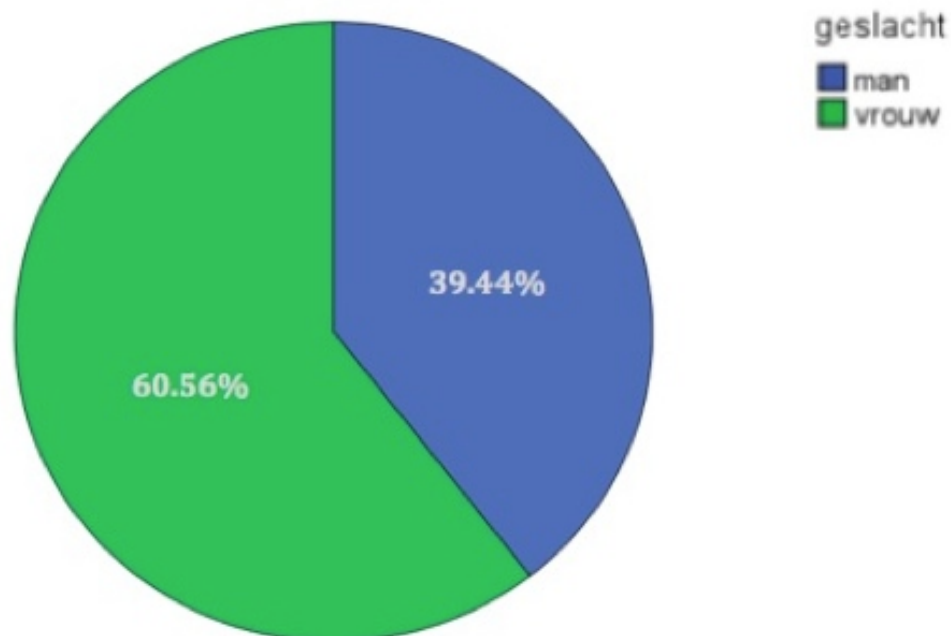
In de enquête is gevraagd om het geslacht in te vullen. Eén respondent heeft deze vraag niet ingevuld. In totaal hebben 71 mannen en 109 vrouwen meegedaan aan dit onderzoek. Tabel 19 geeft het aantal respondenten per geslacht per gemeente weer en piechart 4 geeft de verdeling van het aantal respondenten in procenten per geslacht

weer van de totale onderzoekspopulatie. In tabel 20 is te zien hoe de man-vrouw verhouding procentueel is per gemeente.

Tabel 19
Aantal Respondenten per Geslacht en Gemeente

	Mannen	Vrouwen
Amsterdam	27	45
Den Haag	16	20
Rotterdam	10	27
Utrecht	18	17

Piechart 4
Verdeling Respondenten per Geslacht



Tabel 20
Percentage Mannelijke en Vrouwelijke Respondenten per Gemeente

Gemeente	Mannen	Vrouwen
Amsterdam	37.5%	62.5%
Den Haag	44.5%	55.5 %
Rotterdam	27.1%	72.9%
Utrecht	51.5%	48.5%

§ 6.3.4 Significantie verschillen

Uit de tabellen 13 t/m 19 en piecharts 1, 2, 3 en 4 blijkt hoe de onderzoekspopulatie is opgebouwd en in tabel 20 is te zien dat de populatieopbouw voor geslacht per gemeente verschilt. Om te onderzoeken of er significante verschillen zijn tussen Amsterdam en de andere drie gemeenten, is er voor deze controlevariabelen een independent samples T-test uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de organisatieverblijftijd in Amsterdam significant verschilt ten opzichte van de drie andere gemeenten. De uitkomst van deze analyse is weergegeven in tabel 21. Zoals reeds opgemerkt in paragraaf 6.3.1 is de gemiddelde organisatieverblijftijd van Amsterdam 15.9 jaar, terwijl dit gemiddelde in de andere drie gemeenten 10.7 jaar is.

Tabel 21

Verskil Amsterdam ten opzichte van de Andere Gemeente per Controlevariabele

Variabelen	<i>p</i>
Organisatieverblijftijd	<0.05
Functieverblijftijd	>0.05 (n.s.)
Geslacht	>0.05 (n.s.)

§ 6.4 Gemiddelde gemeten variabelen

In deze paragraaf worden de gemiddelde uitkomsten van bevlogenheid, werkgerelateerde hulpbronnen, werkdruk, taakcomplexiteit en emotionele belasting van de bijstandsconsulenten gepresenteerd. Deze gemiddelden worden gebruikt om het gemiddelde voor de hele populatie te schatten; niet alle bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten zijn immers betrokken bij dit onderzoek. Door gebruik te maken van de standaarddeviatie is berekend wat de spreiding rondom dit gemiddelde is. In tabel 22 worden de verschillende scores per gemeten variabele gepresenteerd. De scores uit deze tabel zijn ontstaan uit de volgende berekeningen:

- Bevlogenheid is gemeten aan de hand van drie items. Ieder item is opgebouwd uit drie vragen en is als enige variabele gemeten op een schaal van 1 tot en met 7.
- Werkgerelateerde hulpbronnen is gemeten aan de hand van zes items met een totaal van 45 vragen op een schaal van 1 tot en met 4.
- Werkdruk is als één item gemeten op een schaal van 1 tot en met 4 en bestaat uit 11 vragen.
- Taakcomplexiteit is als één item gemeten op een schaal van 1 tot en met 4 en bestaat uit 7 vragen.
- Emotionele belasting is als één item gemeten op een schaal van 1 tot en met 4 en bestaat uit 7 vragen.

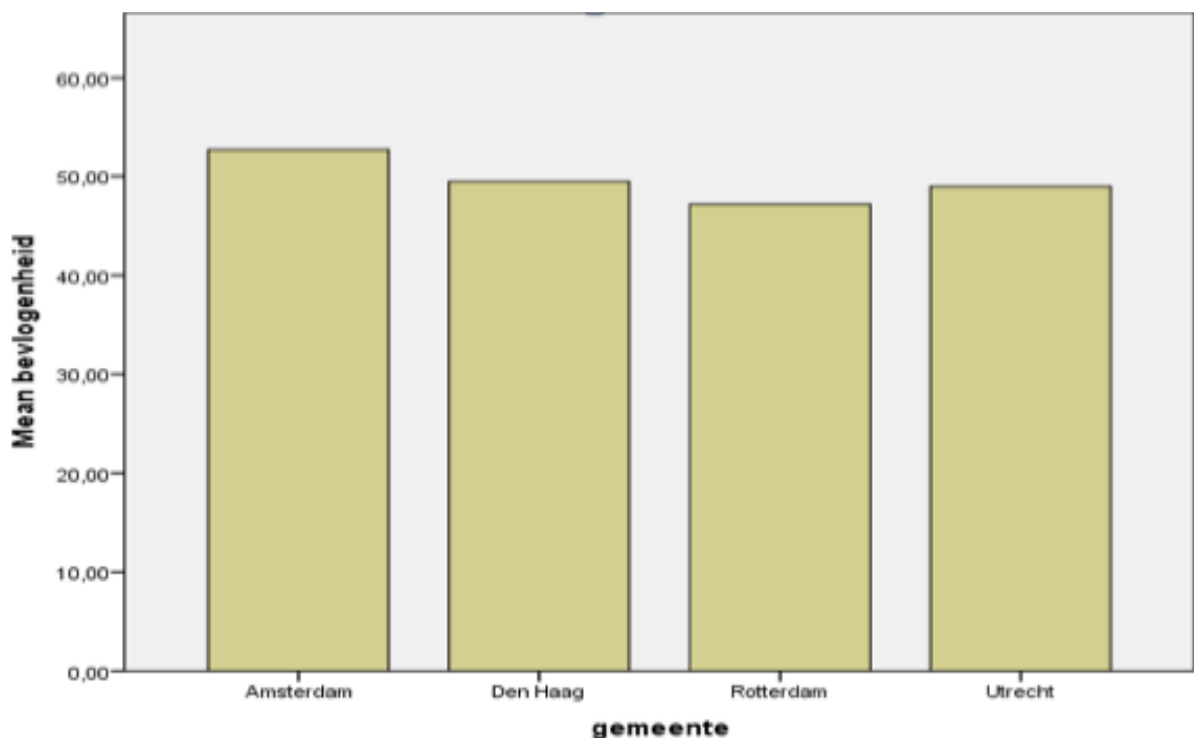
SPSS presenteert de gemiddelde scores van het totaal van het aantal vragen. In tabel 22 zijn deze teruggerekend naar het gemiddelde van de gemeten schaal door de totaal score te delen door het aantal vragen. Eveneens is de standaarddeviatie teruggerekend, zodat de afwijkingen van het gemiddelde zich verhouden tot de gepresenteerde waarden in de tabel. De standaarddeviatie is afgekapt tot één decimaal.

Tabel 22
Verschillende Scores per Variabele

Variabelen	Minimum	Maximum	M	SD
Bevlogenheid	2.6	7.0	5.6	2
Werkgerelateerde hulpbronnen	2.0	3.8	3.0	2.1
Werkdruk	1.5	3.9	2.6	1.5
Taakcomplexiteit	1.7	4.0	3.4	1
Emotionele belasting	1.1	3.7	2.1	1

Dit onderzoek richt zich op de bevlogenheid van G4-gemeenten. Daarom is het interessant om te weten wat de gemiddelde onderlinge verschillen zijn betreffende de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de vier gemeenten. Uit staafdiagram 1 blijkt dat de gemiddelde bevlogenheid per gemeente verschilt. Amsterdam lijkt het meest bevlogen, Rotterdam het minst. Het is echter de vraag of deze verschillen significant te noemen zijn. Uit de independent samples T-test, waarin vergeleken wordt of de bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in Amsterdam significant verschilt van de andere steden, blijkt dat $p < 0.05$. Hieruit blijkt dat de bijstandsconsulenten in Amsterdam significant meer bevlogen zijn dan de bijstandsconsulenten uit de andere gemeenten (zie tabel 1 in bijlage 4).

Staafdiagram 1
Gemiddelde Mate van Bevlogenheid per Gemeente



§ 6.5 Modelassumpties

Niet elke dataset is geschikt om een lineaire regressieanalyse mee uit te voeren. Om te controleren of de dataset hiervoor geschikt is, moet eerst worden nagegaan of de data aan bepaalde randvoorwaarden voldoen. Hier zijn verschillende methodes voor. In deze paragraaf worden een aantal modelassumpties getoetst.

§ 6.5.1 Afwezigheid van multicollineariteit

De Vocht (2012) stelt dat door Pearson's correlatiecoëfficiënt te berekenen, kan worden aangetoond wat de sterkte en de richting van het verband tussen twee variabelen is. In de correlatiematrix wordt voor elke combinatie van twee variabelen de correlatiecoëfficiënt, de overschrijdingskans en aantal valide cases getoond (zie tabel 2 in bijlage 4). De algemene regel is dat r niet groter mag zijn dan 0.6/0.7, als r groter is, dan is er sprake van een correlatie tussen twee variabelen. Als alle factoren gelijk blijven (*ceteris paribus*), zijn de schattingen van regressieparameters instabieler wanneer de verklarende variabelen correleren dan wanneer ze niet correleren (Van Bavel, 2006). Uit de correlatiematrix blijkt dat geboortejaar en organisatieverblijftijd met elkaar correleren ($r = 0.662$). Gezien het feit dat de invloed van beide variabelen ongeveer even sterk is op de onafhankelijke variabele werkgerelateerde hulpbronnen, dient één van beide variabelen niet mee te worden genomen in de verdere analyses. Gebruik van beide zou in de regressie leiden tot overschatting van het effect van de verklarende variabele Y (bevlogenheid) (Van Bavel, 2006). Gekozen is om geboortejaar te laten vervallen voor de verdere analyses, het is aan te nemen dat organisatieverblijftijd meer van invloed zou kunnen zijn op het gebruik van de werkgerelateerde hulpbronnen dan het geboortejaar. Immers organisatieverblijftijd is functierelevanter dan geboortejaar. Tabel 17 in paragraaf 6.3.1 laat de gemiddelde organisatieverblijftijd per gemeente zien. In de bijlage 4 zijn staafdiagram 1 en tabel 3 opgenomen, waarin de verdeling van het geboortejaar is terug te vinden.

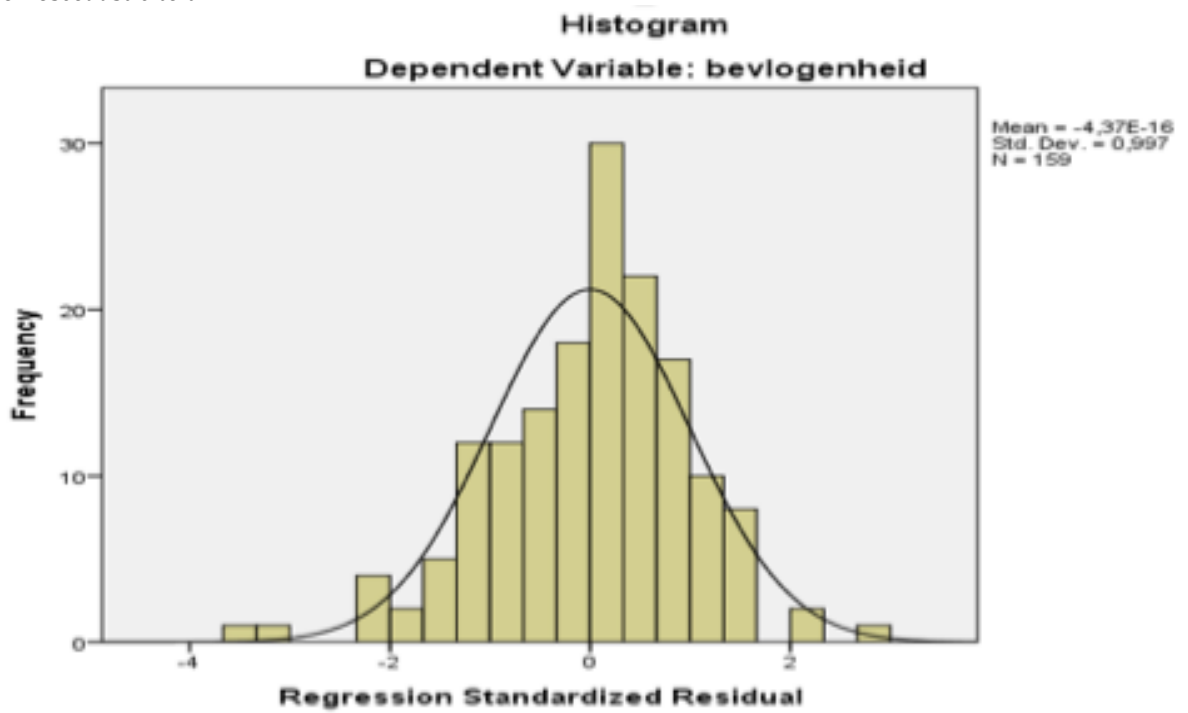
Daarnaast kan multicollineariteit ook worden geïdentificeerd met behulp van de *variance inflation factor* (VIF). De VIF geeft aan of een onafhankelijke variabele een sterk verband heeft met een andere onafhankelijke variabele. Als de waarde van de VIF kleiner is dan 10 en de *Tolerance*-waarde groter dan 0.2, dan is de multicollineariteit geen probleem (Field, 2013). In dit onderzoek is de hoogste VIF-waarde 1.429 en de laagste *Tolerance*-waarde 0.700 (zie tabel 4 tot en met 7 in bijlage 4). Hiermee voldoen de waarden aan de gestelde normen, gesteld kan worden dat er geen sprake is van multicollineariteit.

§ 6.5.2 Homoscedasticiteit

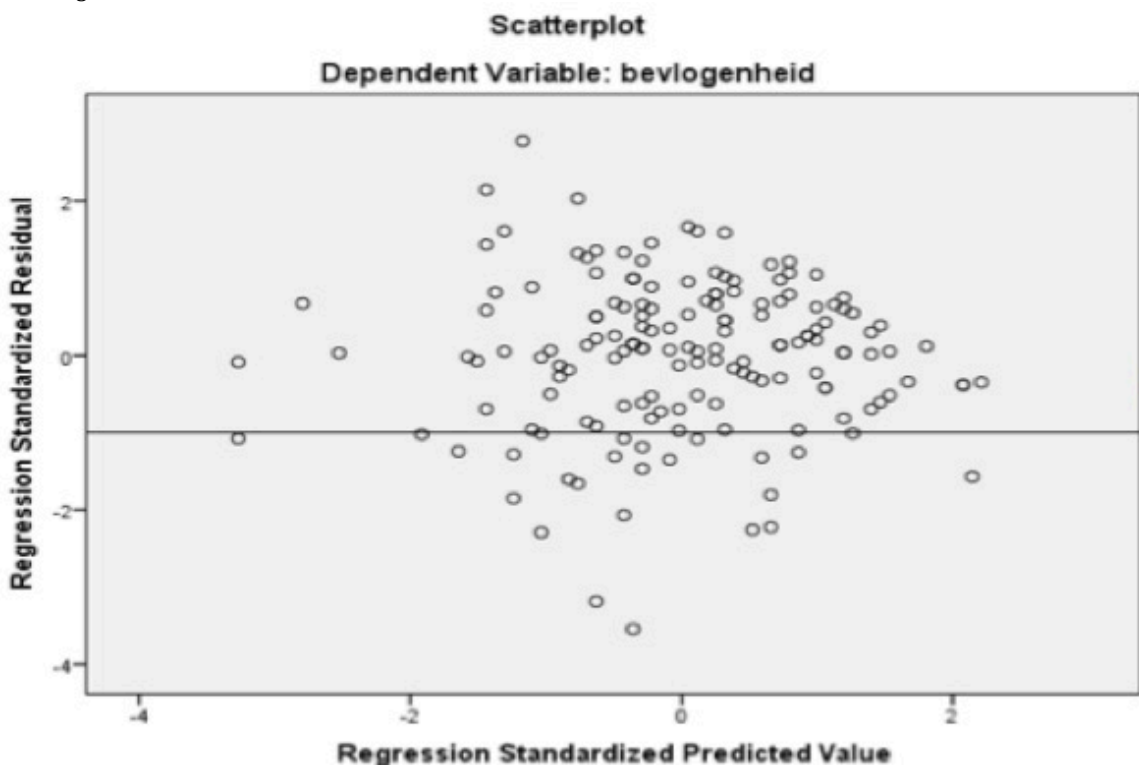
Om te controleren of er sprake is van een normaalverdeling (hierbij is elke combinatie van waarden van alle onafhankelijke variabelen X , in de populatie een normale verdeling Y -waarden met een constante variantie), moet worden nagegaan of het regressiemodel homoscedastisch is (De Vocht, 2012).

Uit de grafiek 1 en het spreidingsdiagram 1, blijkt dat het regressiemodel homoscedastisch is, er is dus sprake van een normaalverdeling. De residuen zijn voldoende 'random' verspreid om een constante variantie te veronderstellen. Uit spreidingsdiagram 1 blijkt dat de residuen geen duidelijk patroon (trent is niet waarneembaar) vormen, gesteld kan worden dat het regressiemodel lineair is.

Grafiek 1
Homoscedasticiteit



Spreidingsdiagram 1
Verdeling Residuen



§ 6.5.3 Uitbijters

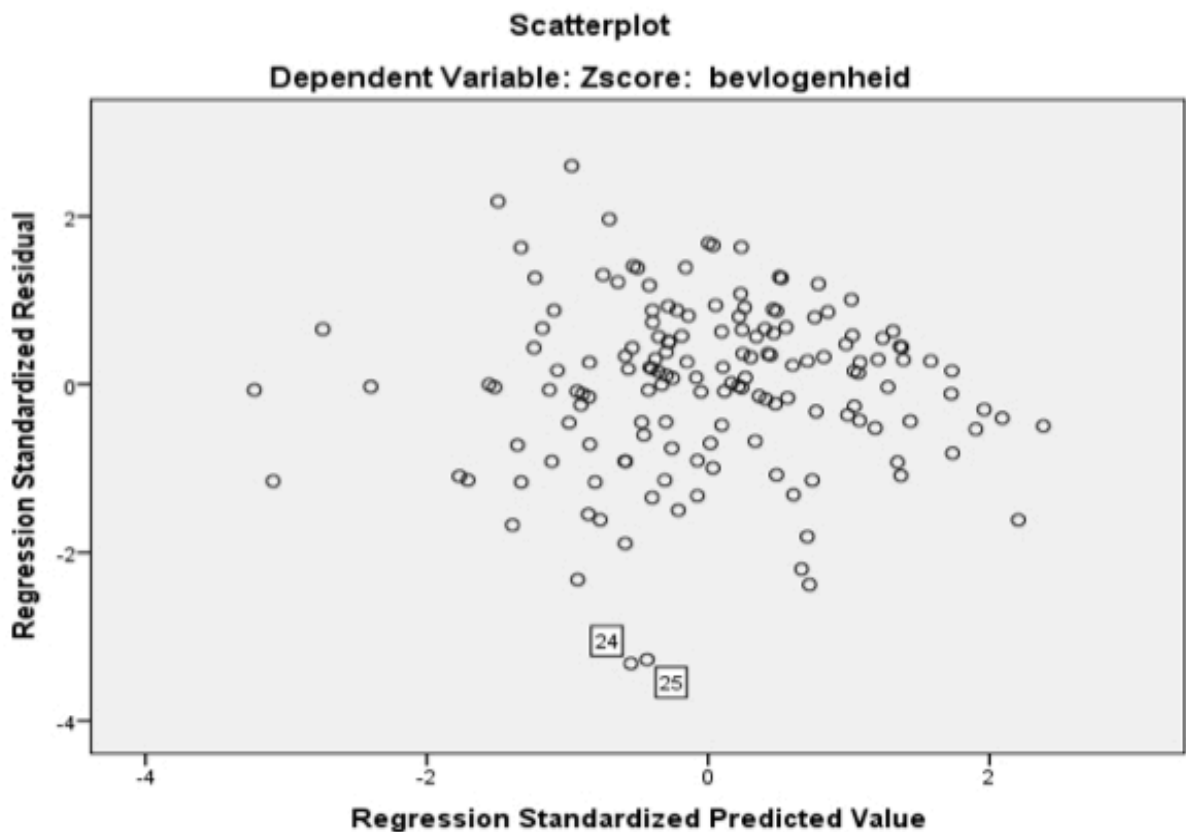
Een case met een groot residu wordt 'uitbijter' genoemd. SPSS beschouwt gevallen met een gestandaardiseerd residu groter dan 3 of kleiner dan -3 als een uitbijter (Voeten & Van den Bercken, 2004). Uitbijters kunnen een grote invloed hebben op de berekening van de regressiecoëfficiënten. Het kan om invoerfouten of om bijzondere gevallen gaan. Soms is het beter om uitbijters buiten het regressiemodel te laten (De Vocht, 2012).

Uit tabel 23 blijkt dat de gevallen met nummer 24 en 25 uitbijters zijn; beide hebben een hoger gestandaardiseerd residu kleiner dan -3. Beide zijn grafisch weergegeven in spreidingsdiagram 2. Deze twee specifieke gevallen zijn nader onderzocht en gebleken is dat in beide gevallen de respondenten de enquêtes consequent hebben ingevuld. Ten aanzien van de drie dimensies van bevrogenheid hebben beiden laag gescoord. Omdat het echte scores betreffen en omdat het onlogisch zou zijn om de respondenten die laag scoren op bevrogenheid uit het onderzoek te verwijderen, is besloten om de uitbijters niet te verwijderen. Alle waarden in de tabel zijn afgekapd op één decimaal.

Tabel 23
Uitbijters

Case Number	Std. Residual	Zscore bevrogenheid	Predicted Value	Residual
24	-3.5	-3.0	-2	-2.7
25	-3.1	-2.9	-4	-2.5

Spreidingsdiagram 2
Uitbijters en Extreme Waarden



§ 6.5.4 Extreme waarden

Gevallen met een uitzonderlijke waarden zijn niet per se uitbijters, wel kunnen ze van grote invloed zijn op de regressiecoëfficiënt, omdat ze bijvoorbeeld heel dicht op de lijn liggen. Extreme waarden kunnen worden getoetst door de 'leverage' en de 'Cook's Distance' te berekenen. De leverage meet de afstand van een geval ten opzichte van de gemiddelde waarden van alle onafhankelijke variabelen, deze waarde ligt altijd tussen de 0 en 1, zo niet dan dient er een nadere studie plaats te vinden. Cook's distance meet de invloed van een geval op het regressiemodel. Hierbij wordt gemeten hoeveel de regressiecoëfficiënten veranderen als een geval weggelaten wordt. Als de waarde groter is dan 1 dan is er sprake van een te grote invloed (De Vocht, 2012). De berekening van beide waarden vindt plaats in SPSS en de uitkomsten hiervan worden toegevoegd aan de dataset. Inspectie van de uitkomsten wijst uit dat voor zowel de leverage als voor Cook's distance geldt, dat de waarden binnen de gestelde grenzen blijven.

§ 6.6 Toetsing hypothese 1

In deze paragraaf wordt behandeld hoe hypothese 1 is getoetst. Hiervoor is het verschil in gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen per gemeente gemeten. In hoofdstuk 3 zijn de verschillen tussen de werkprocessen per gemeente in kaart gebracht (zie tabel 2). De uniciteit van het werkproces in Amsterdam, heeft geleid tot de eerste hypothese, welke is geformuleerd in paragraaf 4.2.

Hypothese 1: *Verskil in werkproces leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.*

In paragraaf 3.2 is geconcludeerd dat het werkproces van Amsterdam, ten aanzien van het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, op een tweetal punten, die een relatie hebben met het JD-R model, verschilt van de andere drie gemeenten. Op grond hiervan kan gebruik worden gemaakt van een veldexperiment, waarbij de aangetroffen verschillen de basis zijn van het onderzoek. Vanwege de uniciteit van het werkproces in Amsterdam is gebruik gemaakt van een independent samples T-test, waarbij Amsterdam (N= 72) is vergeleken met de andere drie gemeenten (N= 107). Uit deze test blijkt dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen in Amsterdam niet significant verschilt van de andere drie gemeenten ($p > 0.05$), er is gelijkheid in variantie (zie tabel 8, in bijlage 4). Op basis hiervan dient hypothese 1 te worden verworpen.

Echter, in paragraaf 6.3 is geconcludeerd dat de organisatieverblijftijd in Amsterdam significant verschilt van de andere drie gemeenten. Daarnaast is in paragraaf 6.3.1 beschreven dat de gemiddelde organisatieverblijftijd in Amsterdam hoger ligt dan die in de drie andere gemeenten (15,9 ten opzichte van 10,7).

Om te toetsten welke invloed organisatieverblijftijd heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, is er een enkele regressieanalyse gedaan, waarbij organisatieverblijftijd is opgevoerd als voorspeller (onafhankelijke variabele). Uit deze analyse blijkt dat er sprake is van een significant verschil in het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen ($p < 0.05$) (zie tabel 9 in bijlage 4). Uit de bèta blijkt dat een langere organisatieverblijftijd een positieve invloed heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen (bèta = .235, zie tabel 10 in bijlage 4). Uit de test waarin het gemiddelde gebruik van de werkgerelateerde hulpbronnen per gemeente is

gemeten, blijkt dat Amsterdam gemiddeld het hoogst scoort op het gebruik hiervan (zie tabel 11, in bijlage 4). Samenvattend wordt geconcludeerd dat verschil in werkproces leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, wanneer organisatieverblijftijd wordt opgevoerd in de analyse. Op deze manier wordt hypothese 1 wel bevestigd.

§ 6.7 Toetsing hypothese 2, 3, 4 en 5

In deze paragraaf wordt behandeld hoe de hypothese 2, 3, 4, en 5 zijn getoetst. Deze hypothesen komen voort uit de theorie. Voor de toetsing is gebruik gemaakt van een multiple lineaire regressieanalyse. In onderstaande paragraaf worden de uitkomsten van deze analyse beschreven, nadat is uitgelegd hoe de effecten van de moderatievariabelen van hypothese 3, 4 en 5 zijn getoetst.

§ 6.7.1 Toetsen moderatiehypothesen

Een moderator geeft aan wanneer of onder welke voorwaarden de onafhankelijke variabele effect zal hebben op de afhankelijke variabele. Een voorwaarde voor het bestaan van moderatoreffect is, dat er sprake dient te zijn van een hoofdeffect. (Baron & Kenny, 1986). Om het effect van de moderatorvariabele te kunnen toetsen is een berekening gemaakt van de geschatte parameters, met verschillende waarden voor de moderatievariabelen. Voeten en Van den Bercken (2004), maken hiervoor gebruik van de volgende regressievergelijking in SPSS: $Y' = a + b \cdot X1 + c \cdot X2 + d \cdot X1 \cdot X2$ ($Y = BEV$, $X1 = WGH$, $X2 = taakeisen$). In hypothese 3, 4 en 5 wordt de invloed van taakeisen (kwantitatieve moderatoren) getoetst.

§ 6.7.2 Uitkomsten van de hypothesen

In hoofdstuk 4 zijn de hypothese 2, 3, 4 en 5 geformuleerd. Deze luiden als volgt:

Hypothese 2: *Gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen heeft een positief effect op de mate van bevlogenheid van bijstandsconsulenten.*

Hypothese 3: *Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door werkdruk.*

Hypothese 4: *Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door taakeisen.*

Hypothese 5: *Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door emotionele belasting.*

Om de hypothesen te toetsen is een multiple regressieanalyse uitgevoerd met gestandaardiseerde variabelen, waarbij de controlevariabelen geslacht en organisatieverblijftijd zijn meegenomen in de analyse. In hoofdstuk 5 is gebleken dat organisatieverblijftijd een bepalende invloed heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, om deze reden wordt organisatieverblijftijd opgevoerd in de analyse. Daarnaast is het interessant te weten of de analyse een significant andere uitkomst geeft voor mannen en vrouwen. Op grond hiervan zijn beide meegenomen als voorspeller.

In tabel 24 zijn de uitkomsten van de multiple lineaire regressieanalyse voor de verschillende variabelen opgenomen. In model 1 worden enkel de controlevariabelen

weergegeven, in model 2 zijn ook de hoofdeffecten opgenomen en in het derde model worden de moderatie-effecten toegevoegd.

Uit de ANOVA blijkt dat model 1 $F = 2.567$ $p = >0.05$, model 2 $F = 18,332$, $p < 0.05$ en model 3 $F = 13,142$, $p < 0.05$. Dit betekent dat de modellen 2 en 3 bruikbaar zijn om de hypothesen te toetsen. Model 1 waarin de effecten van de controlevariabelen zijn getoetst op bevlogenheid is niet bruikbaar en zal om deze reden verder buiten beschouwing worden gelaten.

Tabel 24

Multiple Lineaire Regressieanalyse met Bevlogenheid als Afhankelijke Variabele bij de Bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten.

	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Controlevariabelen			
Organisatieverblijftijd	-.010	.005	-.006
Geslacht	.321	.201	.183
Hoofdeffecten			
ZWerkgerelateerde hulpbronnen		.619*	.627*
ZWerkdruk		-.090	-.117
ZTaakcomplexiteit		.050	.065
ZEmotionele belasting		.034	.056
Moderatie-effecten			
Werkdruk: ZwerkdrukxZwerkgerelateerde hulpbronnen			.153*
Taakcomplexiteit: ZtaakcomplexiteitxZwerkgerelateerde hulpbronnen			-.117
Emotionele belasting: Zemotionele belastingxZwerkgerelateerde hulpbronnen			-.012
R ²	.029	.431	.454

* $p < 0.05$

In het tweede model wordt de tweede hypothese getoetst, deze voorspelt dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen een positief effect heeft op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten. Model 2 laat zien dat er sprake is van een significant positief verband (β .619). Het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen heeft een positief effect op de mate van bevlogenheid. Voor de beide controlevariabelen is geen significant verband aangetroffen in het tweede model, dit geldt eveneens voor de overige hoofdeffecten. De verklarende variantie in dit model is R^2 .431.

In het derde model worden de moderatie-effecten toegevoegd aan de analyse.

Na het toevoegen van de moderatie-effecten van taakeisen, wordt het significante positieve verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid sterker (β .627). Ook in deze analyse, is er geen significant verband aangetroffen voor de controlevariabelen en de overige hoofdeffecten.

De derde hypothese voorspelt dat het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door werkdruk.

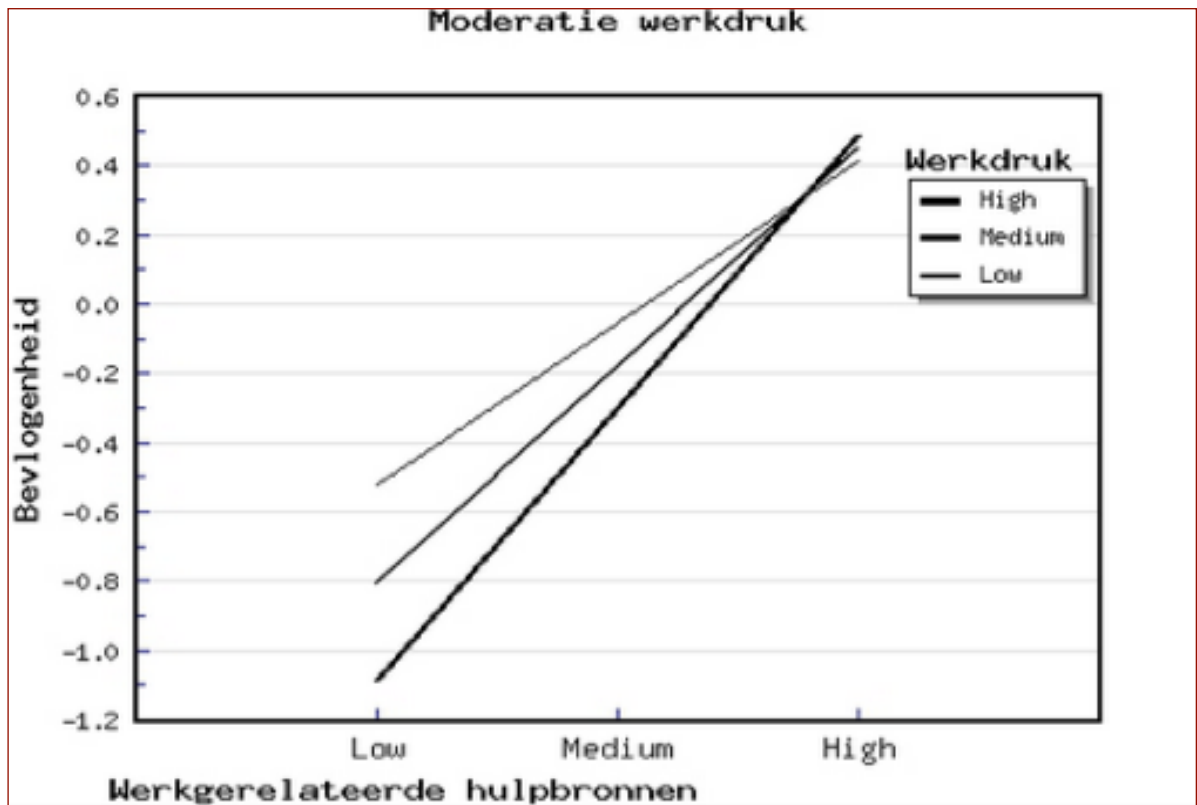
Uit de analyse blijkt dat werkdruk een significant positief effect heeft (β .153). Dit betekent dat wanneer de werkdruk toeneemt het verband tussen gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid sterker wordt (zie grafiek 2).

De vierde en vijfde hypothese voorspellen dat taakcomplexiteit en emotionele belasting een modererend effect hebben op de relatie van werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Voor beide geldt dat er geen modererend effect aangetroffen is (in beide

gevallen $p > 0.05$). Voor de controlevariabelen geslacht en organisatieverblijftijd is geen significant verschil aangetroffen ten aanzien van de modererende effecten. De verklarende variantie in dit model is $R^2 = 0.454$ en daarmee toegenomen ten opzichte van het tweede model.

Grafiek 2

Modererend Effect van Werkdruk op de Relatie Werkgerelateerde Hulpbronnen en Bevlogenheid



§ 6.8 Samenvatting

In paragraaf 6.6 blijkt uit het veldexperiment waarin hypothese 1: “*Verskil in werkproces leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen*”, is getoetst, dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen in de gemeente Amsterdam niet significant afwijkt van de andere drie gemeenten. Op basis hiervan is deze hypothese dan ook verworpen. Echter, in paragraaf 6.3 is gebleken dat de organisatieverblijftijd in Amsterdam significant verschilt van de andere drie gemeenten en de gemiddelde organisatieverblijftijd in Amsterdam hoger ligt dan in de andere drie gemeenten. Op basis hiervan is in paragraaf 6.6 gebruik gemaakt van een enkele lineaire regressieanalyse, waarin de invloed van organisatieverblijftijd op werkgerelateerde hulpbronnen is getoetst. Hieruit is gebleken dat organisatieverblijftijd een significante invloed heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Hoe langer men voor de organisatie werkt, hoe meer men gebruik maakt van werkgerelateerde hulpbronnen. Daarnaast is gebleken dat Amsterdam significant meer gebruik maakt van werkgerelateerde hulpbronnen dan de andere drie gemeenten. Op grond hiervan is geconcludeerd dat de uniciteit van het werkproces in Amsterdam van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, als men rekening houdt met de

organisatieverblijftijd. Hiermee is de vijfde deelvraag *“Hebben de werkprocessen van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen?”* positief beantwoord. Het antwoord op deelvraag 5 en de toetsing van hypothese 1 valt hierdoor in twee delen uiteen.

Hierop volgt paragraaf 6.7 met de toetsing van de tweede, derde, vierde en vijfde hypothese door het maken van een multiple lineaire regressieanalyse, waarbij de variabelen eerst zijn gestandaardiseerd. De analyse wordt gepresenteerd in een tabel met drie modellen. De controlevariabelen organisatieverblijftijd en geslacht zijn meegenomen in de analyse, welke worden gepresenteerd in het eerste model van de analyse. Uit het tweede model blijkt dat er een positief verband bestaat tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten. Hiermee is de tweede hypothese: *“Gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen heeft een positief effect op de mate van bevlogenheid van bijstandsconsulenten”*, bevestigd en is het antwoord op de zesde deelvraag: *“Heeft het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* positief.

In deze paragraaf worden vervolgens de taakeisen getoetst in de derde hypothese: *“Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door werkdruk”*, de vierde hypothese: *“Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door taakcomplexiteit”* en de vijfde hypothese: *“Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door emotionele belasting”*. De resultaten worden gepresenteerd in het derde model en laten zien dat van de drie taakeisen, enkel werkdruk een modererende invloed heeft op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid. Op basis hiervan is de derde hypothese bevestigd en zijn de vierde en vijfde hypothese verworpen. Naarmate de werkdruk stijgt wordt het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid sterker. Hiermee is de zevende deelvraag: *“Heeft werkdruk invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* positief beantwoord.

Voor zowel taakcomplexiteit als emotionele belasting geldt, dat er geen modererend effect is aangetroffen, ook niet wanneer de controlevariabelen organisatieverblijftijd en geslacht worden opgevoerd in de multiple regressieanalyse. Hiermee zijn de achtste deelvraag: *“Heeft taakcomplexiteit invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* en de negende deelvraag *“Heeft emotionele belasting invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* negatief beantwoord.

Aan het einde van dit hoofdstuk is een antwoord verkregen op alle deelvragen. Geconcludeerd kan worden dat de eerste hypothese: *“Verskil in werkproces leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen”*, in eerste instantie is verworpen. Echter, wanneer organisatieverblijftijd aan de analyse wordt toegevoegd, dan wordt deze hypothese wel bevestigd. De tweede hypothese: *“Gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen heeft een positief effect op de mate van bevlogenheid van bijstandsconsulenten”* en de derde hypothese: *“Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door werkdruk”*, worden bevestigd.

Hypothese vier: “Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door taakcomplexiteit” en hypothese vijf: “Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door emotionele belasting”, moeten worden verworpen. De conclusies ten aanzien van de hypothesen zijn samengevat in tabel 25.

Tabel 25
Samenvatting Hypothesen

Hypothesen	Conclusie
Hypothese 1: <i>Vershil in werkproces leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.</i> Analyse zonder organisatieverblijftijd Analyse met organisatieverblijftijd	Verworpen Bevestigd
Hypothese 2: <i>Gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen heeft een positief effect op de mate van bevlogenheid van bijstandsconsulenten.</i>	Bevestigd
Hypothese 3: <i>Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door werkdruk.</i>	Bevestigd
Hypothese 4: <i>Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door taakcomplexiteit.</i>	Verworpen
Hypothese 5: <i>Het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid wordt gemodereerd door emotionele belasting.</i>	Verworpen

7. Conclusie, discussie en reflectie

Met dit hoofdstuk wordt dit onderzoeksrapport afgesloten. In paragraaf 7.1 wordt het onderzoeksdesign gerecapituleerd. Paragraaf 7.2 volgt met het beantwoorden van de deelvragen, op basis waarvan in paragraaf 7.3 de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Paragraaf 7.4 beschrijft de betekenis voor de praktijk en de literatuur. In paragraaf 7.5 wordt gereflecteerd op het onderzoek en met de samenvatting in paragraaf 7.6 wordt dit hoofdstuk en het onderzoeksrapport afgesloten.

§ 7.1 Recapitulatie onderzoeksdesign

Zoals beschreven in paragraaf 1.2 is de doelstelling van dit onderzoek het toetsen van het JD-R model met betrekking tot de theorie over bevlogenheid door hypothesen over de relatie tussen verschillen in het werkproces, gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, de mate van bevlogenheid en taakeisen te confronteren met empirische gegevens uit een survey-onderzoek onder de bijstandsconsulenten die werkzaam zijn in de G4-gemeenten in Nederland. Vervolgens is in paragraaf 1.2.1 de centrale onderzoeksvraag geformuleerd welke als volgt luidt:

“Zijn de verschillen in het werkproces van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten van invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en is het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen van invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten en welke invloed hebben de taakeisen hierop?”

Deze onderzoeksvraag is opgedeeld in negen deelvragen, waarvan de eerste drie in hoofdstuk 2 zijn beantwoord. In dat hoofdstuk is bestudeerd wat er precies onder werkgerelateerde hulpbronnen, bevlogenheid en taakeisen (variabelen die voortvloeien uit het JD-R model) wordt verstaan, waarna is toegewerkt naar de definities van deze variabelen die van toepassing zijn op dit onderzoek. Vervolgens is in hoofdstuk 3 de empirische situatie van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten onderzocht. Hiermee is antwoord gegeven op de vierde deelvraag. In hoofdstuk 4 is het onderzoeksmodel gepresenteerd, wat is gebaseerd op het JD-R model, waarbij het werkproces als mediërende variabele aan het model is toegevoegd. Tevens zijn in dit hoofdstuk de vijf, uit dit model voortvloeiende hypothesen, geformuleerd. De te onderzoeken variabelen zijn in hoofdstuk 5 geoperationaliseerd. In hoofdstuk 6 is het onderzoeksmodel getoetst aan de empirische situatie van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten, waarmee antwoord is gegeven op de overige deelvragen. De benodigde gegevens voor deze toetsing zijn middels interviews met de teammanagers en enquêtes onder de bijstandsconsulenten vergaard. In totaal zijn er 9 teammanagers geïnterviewd en 181 bijstandsconsulenten geënquêteerd. De vragen aan de teammanagers zijn door ons eigenhandig opgesteld. De vragen uit de enquête zijn gebaseerd op bestaande vragenlijsten (de VBBA en UBES-vragenlijst) met gevalideerde schalen. De analyses van de data hebben plaatsgevonden aan de hand van independent samples T-test, een enkele regressieanalyse met gestandaardiseerde variabelen en een multivariate analyse met gestandaardiseerde variabelen. Voordat aan de analyses is begonnen zijn de onafhankelijke, de afhankelijke en de modererende variabelen getoetst aan de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan voordat de analyses uit mogen worden gevoerd. Al deze stappen hebben erin geresulteerd dat alle deelvragen zijn beantwoord. In de volgende paragraaf worden de antwoorden op de deelvragen uitgeschreven.

§ 7.2 Beantwoording van de deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen, welke voortvloeien uit de centrale onderzoeksvraag, beantwoord. Om deze vragen te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van academische literatuur, empirisch onderzoek en zijn er verschillende analyses uitgevoerd.

De eerste deelvraag: *“Wat zijn werkgerelateerde hulpbronnen?”* is beantwoord aan de hand van academische literatuur in paragraaf 2.2.1.1, waarin wordt gesteld dat werkgerelateerde hulpbronnen organisatorische hulpmiddelen zijn, gericht op het verbeteren van fysieke, psychologische en sociale facetten van het werk, waardoor de doelen beter worden behaald. Tevens worden in deze paragraaf de werkgerelateerde hulpbronnen gespecificeerd en gedefinieerd. Hiermee is de eerste deelvraag beantwoord.

De tweede deelvraag: *“Wat zijn taakeisen?”* is beantwoord aan de hand van academische literatuur in paragraaf 2.2.2. In deze paragraaf wordt gesteld dat taakeisen werkfactoren zijn die, doordat zij inspanning vereisen, geassocieerd moeten worden met werkdruk, mentale (taakcomplexiteit), emotionele (emotionele belasting) en fysieke kosten. De fysieke kosten worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat het werk van de bijstandsconsulenten geen zware fysieke inspanning vereist. Hiermee is de tweede deelvraag beantwoord.

De derde deelvraag: *“Wat is bevlogenheid?”* wordt aan de hand van academische literatuur beantwoord in paragraaf 2.2.4. Hieruit blijkt dat in dit onderzoek met bevlogenheid wordt bedoeld op een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Hiermee is de derde deelvraag beantwoord.

De vierde deelvraag: *“Hoe zien de werkprocessen van de bijstandsconsulenten er in de G4-gemeenten uit?”* wordt beantwoord in hoofdstuk 3 en uitgebreid beschreven in bijlage 1. Hiermee is de vierde deelvraag beantwoord. Aan de hand van interviews met verschillende teammanagers zijn de verschillen in de werkprocessen in kaart gebracht. Geconcludeerd wordt dat de vergelijking geen perfecte is, maar dat het werkproces in Amsterdam, op grond van autonomie en feedback met betrekking tot beslissingsbevoegdheid, afwijkt van Den Haag, Rotterdam en Utrecht, waarmee het werkproces in Amsterdam uniek te noemen is.

De vijfde deelvraag: *“Hebben de werkprocessen van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen?”* wordt beantwoord in paragraaf 6.6. Op basis van de gevonden verschillen is er gebruik gemaakt van een veldexperiment. Hieruit wordt geconcludeerd dat verschil in werkproces niet leidt tot een ander gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Echter, wanneer in dit experiment organisatieverblijftijd toegevoegd wordt aan de analyse (het verschil in werkproces en gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen), dan wordt geconcludeerd dat verschil in werkproces wel van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Doordat eerder is gebleken dat Amsterdam ten aanzien van de organisatieverblijftijd significant verschilt ten opzichte van de andere drie gemeenten, is er voor gekozen organisatieverblijftijd op te nemen in de analyse (zie tabel 21 in paragraaf 6.3.4). Hiermee is de vijfde deelvraag beantwoord.

De zesde deelvraag: *“Heeft het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* wordt beantwoord in paragraaf 6.7. Geconcludeerd wordt dat er sprake is van een significant verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van

bevlogenheid, waarbij de mate van bevlogenheid toeneemt wanneer er meer gebruik wordt gemaakt van werkgerelateerde hulpbronnen. Hiermee is de zesde deelvraag beantwoord.

De zevende deelvraag: *“Heeft werkdruk invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* wordt ook in paragraaf 6.7 beantwoord. Geconcludeerd wordt dat werkdruk een modererend effect heeft op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Gebleken is dat werkdruk een positief effect heeft, waarbij het verband tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid sterker wordt door de moderatie. Hiermee is de zevende deelvraag beantwoord.

De achtste deelvraag: *“Heeft taakcomplexiteit invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* en de negende deelvraag *“Heeft emotionele belasting invloed op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten van de G4-gemeenten?”* worden ook in paragraaf 6.7 beantwoord. Geconcludeerd wordt dat er in beide gevallen geen sprake is van een significant modererend effect. Hiermee zijn de achtste en de negende deelvraag beantwoord en is aan alle voorwaarden voldaan om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. In de volgende paragraaf zal de onderzoeksvraag als geheel worden beantwoord.

§ 7.3 Beantwoording van de onderzoeksvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het antwoord op de onderzoeksvraag is de optelsom van de reeds beantwoorde deelvragen. De onderzoeksvraag luidde:

“Zijn de verschillen in het werkproces van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten van invloed op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en is het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen van invloed op de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten en welke invloed hebben de taakeisen hierop?”

Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt als volgt:

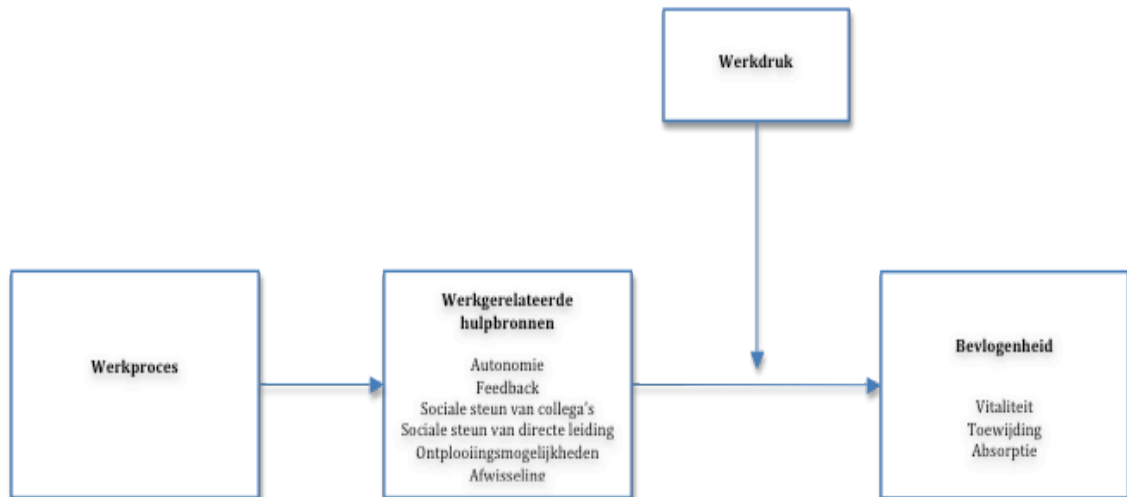
Dit onderzoek toont aan dat de uniciteit van het werkproces van de bijstandsconsulenten in Amsterdam van invloed is op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen wanneer organisatieverblijftijd aan de analyse wordt toegevoegd. Daarnaast is bevestigd dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen van invloed is op de mate van bevlogenheid van bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten. Tot slot heeft dit onderzoek uitgewezen dat van de taakeisen alleen werkdruk een modererende invloed heeft op de relatie tussen het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is samengevat in figuur 3; een nieuw conceptueel model, waarin de in dit onderzoek aangetroffen relaties zijn weergegeven. De eerder veronderstelde relaties (zie figuur 2 in paragraaf 4.1) die niet zijn aangetroffen, zijn hieruit weggelaten.

Geconcludeerd kan worden dat alle variabelen en veronderstelde relaties voortkomend uit de onderzoeksvraag zijn behandeld in dit onderzoek; daarmee is de gehele onderzoeksvraag beantwoord.

Figuur 3

Conceptueel Model na het Beantwoorden van de Centrale Onderzoeksvraag



§ 7.4 Betekenis voor de praktijk en de literatuur

In deze paragraaf wordt de betekenis van dit onderzoek voor de praktijk en de literatuur behandeld.

Dit onderzoek bevestigt dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen van invloed is op de mate van bevlogenheid. Hierbij is dit onderzoek interessant, omdat dit onderzoek gehouden is onder een niet eerder onderzochte onderzoekspopulatie: de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten. De resultaten van dit onderzoek zijn ten eerste interessant voor deze groep zelf, die nu handvatten krijgt over hoe zij meer bevlogen aan het werk kunnen gaan of blijven, waardoor kans op uitval verkleind wordt. Daarnaast kunnen deze resultaten ook voordelen opleveren voor de werkgevers, die doordat er minder uitval is, minder kosten hoeven te maken door vervanging en/of om nieuw personeel aan te trekken, te selecteren en in te werken. Ook voor de bijstandsklanten levert het voordelen op wanneer de bijstandsconsulenten meer bevlogen aan het werk zijn: zij krijgen dan een optimale begeleiding en hebben met minder wisselingen van personeel/contactpersonen te maken. Tevens wordt door dit onderzoek de literatuur rondom het JD-R model van Bakker met meer empirisch materiaal onderbouwd en uitgebreid met de invloed van het werkproces op de mate van gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.

Voor wat betreft de externe validiteit van het onderzoek geldt dat hier om verschillende redenen voorzichtig mee om gegaan moet worden. Gesteld kan worden dat bepaalde omstandigheden (grote stedenproblematiek, Socrates en het beleid) de situatie van de

bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten zo specifiek maakt, dat een vergelijking met bijstandsconsulenten in andere gemeenten lastig te maken is.

Verder laat dit onderzoek zien dat gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen op verschillende manieren kunnen worden ingebouwd in het werkproces, waarmee (uitgaande van de literatuur en de resultaten van dit onderzoek) de mate van bevlogenheid zal toenemen. Opvallend is dat de organisatieverblijftijd in Amsterdam significant verschilt ten opzichte van de andere drie gemeenten evenals het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Hieruit kan worden geconcludeerd, uitgaande van het unieke werkproces in Amsterdam, dat verschil in werkproces invloed heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.

Op grond hiervan ontstond tijdens het onderzoek het vermoeden dat organisatieverblijftijd wellicht een modererend effect heeft op de relatie werkproces en het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Dit is gaande het onderzoek naar voren gekomen en om deze reden is hier geen hypothese voor geformuleerd. Op grond hiervan kan geen uitspraak worden gedaan over de moderatie van organisatieverblijftijd.

§ 7.5 Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op dit onderzoek. In paragraaf 7.5.1 wordt beschreven welke kanttekening geplaatst kan worden bij dit onderzoek en in paragraaf 7.5.2 is er aandacht voor mogelijke nieuwe onderzoeksvragen. Paragraaf 7.5.3 besteedt aandacht aan tips voor toekomstige afstudeerders die geïnteresseerd zijn in het doen van een soortgelijk onderzoek.

§ 7.5.1 Kanttekening bij onderzoeksconclusie

Op grond van de in paragraaf 7.2 uitgewerkte onderzoeksbevindingen, dient de vraag te worden gesteld of het reëel is om bevlogenheid alleen te meten aan de hand van een survey onder de bijstandsconsulenten die op het werk aanwezig zijn.

De bijstandsconsulenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek waren allemaal aan het werk. Dit betekent dat de bijstandsconsulenten die tijdens het afnemen van de enquêtes afwezig waren niet hebben deelgenomen. Mogelijk dat non-respons de conclusies van het onderzoek enigszins vertekent. Het aantal benaderde consulenten is 227, het aantal consulenten dat daadwerkelijk heeft deelgenomen is 181. Van de persoonlijk benaderde consulenten, was er één op vakantie, één ziek en vier niet bereid mee te doen aan het onderzoek wegens privacyredenen. Van de overige bijstandsconsulenten die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek, is de reden van de non-respons onbekend. Hier kunnen verschillende redenen aan ten grondslag liggen; niet willen meewerken, niet benaderd door de teammanager, afwezig in verband met vakantie of ziekte. Met name de zieke medewerker is interessant, omdat indien de reden van de ziekte met burn-out te maken heeft, dit mogelijk de onderzoeksresultaten heeft vertroebeld nu deze groep niet heeft deelgenomen aan dit onderzoek (waarbij moet worden opgemerkt dat ziekte niet altijd werkgerelateerd hoeft te zijn). Op grond hiervan menen wij dat burn-out een reden van non-respons zou kunnen zijn, maar dat dit ten aanzien van het aantal benaderde bijstandsconsulenten die hebben meegewerkt en de mogelijk verschillende redenen van non-respons, geen reden is om de onderzoeksconclusies in twijfel te trekken.

Daarnaast heeft er geen longitudinaal onderzoek plaatsgevonden. Mogelijk dat de omstandigheden die speelden tijdens het onderzoek (zie paragraaf 7.5.3) van invloed zijn geweest op de data van het onderzoek.

§ 7.5.2 Mogelijke nieuwe onderzoeksvragen

Op grond van de onderzoeksbevindingen kunnen er nieuwe onderzoeksvragen worden geformuleerd. Deze zijn gestoeld op het onderzoeksmodel, de bevindingen uit de gesprekken met de teammanagers, de respons van de bijstandsconsulenten en de beschrijving van het werkproces van de bijstandsconsulenten.

Zoals reeds opgemerkt in paragraaf 7.4 is het mogelijk dat organisatieverblijftijd een modererend effect heeft op de relatie tussen het verschil in werkproces en het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. In vervolgonderzoek is het interessant om hier een hypothese over op te nemen. Daarnaast is het interessant om onderzoek te doen naar de mogelijke oorzaken van de in dit onderzoek gevonden positieve invloed van organisatieverblijftijd op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Wellicht dat werknemers die langer in dienst zijn van een organisatie meer gebruik maken van werkgerelateerde hulpbronnen omdat ze beter de 'weg' kennen binnen de organisatie en zich meer vertrouwd voelen waardoor men misschien sneller geneigd is bepaalde werkgerelateerde hulpbronnen aan te spreken. Tevens zou de invloed verklaard kunnen worden door de mogelijkheid dat werknemers bewust gedurende een lange periode voor dezelfde organisatie werken, omdat het soort werk hen interesseert en hen goed ligt. Hiervan uitgaande zou verondersteld kunnen worden dat deze mensen meer gebruik maken van werkgerelateerde hulpbronnen omdat zij, vanuit hun interesse en betrokkenheid, hun werk zo goed mogelijk willen doen. Andersom zullen werknemers die uitgekeken zijn op hun baan of die ontdekken dat het werk hen niet ligt, minder lang voor een organisatie willen blijven werken en zullen vanuit desinteresse en/of onkunde minder gebruik maken van werkgerelateerde hulpbronnen.

Een andere gedachte is dat een organisatie die veel te bieden heeft op het gebied van werkgerelateerde hulpbronnen aantrekkelijk is om voor te blijven werken. Gekeken zou kunnen worden naar de vertrekgeneigdheid in relatie tot werkgerelateerde hulpbronnen en organisatieverblijftijd. Vanuit deze 'gedachtspinsels' zou onderzocht kunnen worden of en in welke mate organisatieverblijftijd als variabele toegevoegd zou kunnen worden aan het JD-R model.

Niet onderzocht is of het verschil in klantencontact een modererend effect heeft op de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Mogelijk dat de mate van en de wijze waarop bijstandsconsulenten klantencontact hebben (persoonlijk, telefonisch, schriftelijk, digitaal, etc.) een modererende invloed heeft. Gezien de groei van digitalisering, is het interessant hier onderzoek naar te doen. Onderzoek kan worden gedaan naar de moderatie voor verschillende soorten klantencontact.

Tevens zou onderzoek gedaan kunnen worden naar moderatie van de zwaarte van de klantenproblematiek op de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Uit de beschrijving van de werkprocessen (hoofdstuk 3) blijkt dat er wordt gewerkt met verschillende doelgroepen. De bijstandsklanten die vallen onder de Bijzondere Doelgroepen, kennen een andere (en veelal zwaardere) problematiek dan de bijstandsklanten die vallen onder de Regulieren of Jongeren. Hiervoor geldt dat de

moderatie voor iedere doelgroep apart zou kunnen worden geanalyseerd, nadat de zwaarte en soort van de problematiek per doelgroep in kaart is gebracht.

Een andere mogelijkheid is om onderzoek te doen naar de manier waarop de bijstandsklanten onder de bijstandsconsulenten worden verdeeld. De ervaring leert dat in sommige gemeenten wordt gewerkt met een vast klantenbestand (waarbij een bijstandsconsulent een vast aantal klanten krijgt toegedeeld) en in andere gemeenten gewerkt wordt met een gemeenschappelijk klantenbestand (het werk voortkomend uit het bestand wordt verdeeld over alle consulenten). In het laatste geval heeft de bijstandsklant geen vast contactpersoon, waardoor de bijstandsconsulenten de bijstandsklanten minder goed kennen. Onderzocht zou kunnen worden of dit van invloed is op de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevoeging en of hier een significant verschil in is te ontdekken.

§ 7.5.3 Tips

Terugkijkend op dit onderzoek en met name op het proces dat wij beiden hebben doorgemaakt, kunnen we stellen dat we veel hebben geleerd. Hieronder volgt een aantal tips die meegegeven kunnen worden aan toekomstige afstudeerders die een soortgelijk onderzoek willen doen.

Gebleken is dat de vragenlijst die is voorgelegd aan de teammanagers, anders opgesteld had moeten worden. Achteraf had deze veel beter moeten en kunnen aansluiten op de enquête ten aanzien van werkgerelateerde hulpbronnen die is voorgelegd aan de bijstandsconsulenten en welke is gebaseerd op valide vragenlijsten. In een vervolgonderzoek of een soortgelijk onderzoek, waarbij het werkproces onderdeel uitmaakt van het onderzoeksmodel, is het belangrijk de vragenlijst ten aanzien van het werkproces goed te laten aansluiten op de te onderzoeken werkgerelateerde hulpbronnen. Dit geldt uiteraard ook voor de onderzoeken waarin, anders dan in dit onderzoek, de fysieke belasting wordt onderzocht. Hierdoor kunnen er meer en betere uitspraken worden gedaan over de relatie tussen het werkproces en het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen.

Op grond van het feit dat er veel overeenkomsten zijn in de manier waarop de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten een bijstandsaanvraag afhandelen, ging de interesse uit naar de invloed van verschil in werkproces op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen. Achteraf gezien was het interessant geweest om een extra controlegroep aan het onderzoek toe te voegen. Door onderzoek te doen in een gemeente met een geheel ander werkproces, had onderzocht kunnen worden welke invloed de overeenkomsten in de G4-gemeenten hebben. Het was bijvoorbeeld interessant geweest om te onderzoeken welke invloed het automatiseringssysteem Socrates heeft op de beleving van de taakeisen. Is de moderatie van deze taakeisen anders wanneer er met een ander systeem wordt gewerkt? Daarnaast zou het interessant geweest zijn om nog twee gemeenten aan het onderzoek toe te voegen, waarbij de beslissingsbevoegdheid van de bijstandconsulenten in één gemeente net zoals in Amsterdam is ingeregeld in het werkproces en één gemeente die op dit punt is te vergelijken met de andere drie gemeenten. Het onderzoek naar de invloed van het werkproces op autonomie en feedback had daarmee sterker empirisch onderbouwd kunnen worden.

Doordat er op één moment gemeten is, zou het kunnen zijn dat bepaalde invloeden de emoties van de bijstandsconsulenten, en daarmee de uitkomst van de analyse van de data, hebben vertroebeld. In de periode van het onderzoek, steeg Amsterdam van plaats 34 naar plaats 3 in de top 10 van de beste sociale diensten in Nederland. Daarnaast bevonden de gemeenten Den Haag en Rotterdam zich in een periode van reorganisatie. De mogelijke (tijdelijke) invloed hiervan, is nu niet gecontroleerd. Achteraf gezien was het interessant geweest om longitudinaal onderzoek te doen, waarbij een uitspraak gedaan had kunnen worden over de mogelijke invloed van de hierboven beschreven omstandigheden.

In paragraaf 6.1 is de keuze om werkgerelateerde hulpbronnen als één construct te meten verantwoord. Echter, deze keuze is niet op bestaande theorie gebaseerd. Geadviseerd wordt om ook in vervolgonderzoek de schalen van werkgerelateerde hulpbronnen bijeen te nemen en de interne consistentie te bezien. Mocht uit de analyses van meerdere onderzoeken blijken dat er sprake is van interne consistentie bij meten van werkgerelateerde hulpbronnen als één construct, dan kan de bestaande theorie met dit inzicht verrijkt worden. Het is tevens interessant om de schalen van werkgerelateerde hulpbronnen apart te meten om te bezien of de uitkomst een andere is dan wanneer de schalen als één construct gemeten worden.

§ 7.6 Samenvatting

In deze paragraaf wordt het hoofdstuk samengevat. In paragraaf 7.1 is weergegeven wat de onderzoeksvraag in dit onderzoek was en hoe het onderzoek is opgebouwd. In paragraaf 7.2 zijn alle deelvragen stuk voor stuk beantwoord. Op grond van deze paragraaf kan worden geconcludeerd dat alle begrippen zijn gedefinieerd en alle veronderstelde verbanden zijn onderzocht. Vervolgens is in paragraaf 7.3 de onderzoeksvraag beantwoord en samengevat in een nieuw conceptueel model (figuur 3). Hieruit blijkt dat in dit onderzoek is gebleken, dat het werkproces een mediërende invloed heeft op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen, dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen een relatie heeft met de mate van bevlogenheid van de bijstandsconsulenten in de G4-gemeenten en dat werkdruk, als enige van de onderzochte taakeisen, een modererende invloed heeft op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Op grond van deze paragraaf kan geconcludeerd worden dat de gehele onderzoeksvraag is beantwoord.

In paragraaf 7.4 is beschreven welke betekenis dit onderzoek heeft voor de praktijk en de literatuur. Belangrijkste conclusie is dat het onderzoek laat zien dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen zo kan worden ingebouwd in het werkproces dat de mate van bevlogenheid zal toenemen. Daarnaast is een belangrijke conclusie dat het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen samenhangt met de organisatieverblijftijd die in Amsterdam significant verschilt van de andere drie gemeenten. Tevens is aangegeven dat het vermoeden bestaat dat organisatieverblijftijd een modererend effect heeft op de relatie tussen het werkproces en het gebruik van de werkgerelateerde hulpbronnen, maar dat dit moet worden onderzocht in vervolgonderzoek. In paragraaf 7.5 vindt de reflectie op dit onderzoek plaats, welke in drie delen is opgedeeld. Zo zijn er eerst twee kanttekeningen geplaatst ten aanzien van de onderzochte populatie; is de conclusie een juiste nu alleen de mensen geënquêteerd zijn die aanwezig waren op het werk en die niet ziek thuis zaten in een burn-out en was het niet beter geweest longitudinaal onderzoek te doen? Vervolgens worden suggesties gedaan voor mogelijke

nieuwe vervolgonderzoeksvragen; heeft organisatieverblijftijd een modererend effect op de relatie tussen het verschil in werkproces en het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen en is er een verschil in de werkkarakteristieken per te bedienen doelgroep, heeft de wijze van klantencontact, de zwaarte van de problematiek en/of de manier waarop de bijstandsklanten zijn verdeeld onder de bijstandsconsulenten een modererend effect op de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid? Tot slot worden er tips gegeven voor aankomend afstudeerders die een soortgelijk onderzoek willen doen; de vragenlijst waarmee het werkproces in kaart is gebracht dient beter aan te sluiten op de enquête ten aanzien van de werkgerelateerde hulpbronnen, het toevoegen van andere gemeenten als controlegroep, waarmee de invloed werkdruk, taakcomplexiteit en emotionele belasting op de relatie werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid sterker empirisch onderbouwd kan worden, zo ook het sterker empirisch onderbouwen van de invloed van autonomie en feedback (zoals ingeregeld in Amsterdam en de andere drie gemeenten) op het gebruik van werkgerelateerde hulpbronnen door andere gemeenten als controlegroep toe te voegen aan het onderzoek en het doen van longitudinaal onderzoek om een uitspraak te kunnen doen over de mogelijke invloed van de omstandigheden waarin de gemeenten zich bevonden tijdens het onderzoek. Ook wordt toekomstig afstudeerders aangeraden om de werkgerelateerde hulpbronnen (net als in dit onderzoek) te meten als één construct. Mogelijk wordt hiermee een nieuw inzicht verkregen. Tevens wordt aangeraden de schalen van werkgerelateerde hulpbronnen apart te meten waarmee kan worden gezien of de uitkomst een andere is dan wanneer de schalen als één construct gemeten worden.

Nawoord

Na eerder prettig samen te hebben gewerkt, besloten wij om ook samen af te willen studeren. Wanneer we terugkijken op deze scriptieperiode zijn we trots op het stuk dat we hebben geschreven.

Het doen van kwantitatief onderzoek, dat een extra uitdaging vormde, vroeg om een intensieve samenwerking, waarbij het belangrijk was om op elkaar terug te kunnen vallen. De mogelijkheid om met elkaar te discussiëren en van gedachten te wisselen heeft het leerrendement verhoogd. Met onze individuele kwaliteiten hebben we elkaars deskundigheid aangevuld en zijn we gezamenlijk tot deze scriptie gekomen, waar wij beiden qua inhoud en vorm volledig achter staan. Voor de volledigheid voegen wij in tabel 26 een overzicht van onze taakverdeling bij.

Tabel 26
Overzicht Taakverdeling

Taakbeschrijving	Uitvoerder(s)
Titelpagina	Anne & Natasja
Voorwoord	Anne & Natasja
Samenvatting	Anne & Natasja
Hoofdstuk 1	Anne & Natasja
Hoofdstuk 2	Anne & Natasja
Hoofdstuk 3	Anne & Natasja
Hoofdstuk 4	Anne & Natasja
Hoofdstuk 5	Anne & Natasja
Hoofdstuk 6	Anne & Natasja
Hoofdstuk 7	Anne & Natasja
Nawoord	Anne & Natasja
Literatuurlijst	Anne & Natasja
Bijlage 1	Anne & Natasja
Bijlage 2	Anne & Natasja
Bijlage 3	Anne & Natasja
Bijlage 4	Anne & Natasja
Lay-out	Anne
Contacten met derden	Natasja
Afnemen enquêtes	Anne & Natasja
Inkloppen data	Anne & Natasja

Literatuurlijst

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203.
- Bakker, A. B. (2009). *Bevlogen van Beroep*. Den Haag: Basements Graphics.
- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van 10 jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie, 22*, 336-353.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20* (4), 265-269.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Balcazar, F., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1985). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management, 7* (3/4).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research, . . . *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Batenburg, R., Benders, J., & Steijn, B. (2002). ICT en arbeid; nieuwe techniek, andere arbeidsvraagstukken?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken. 18* (3), 212-225.
- Bavel, J. van (2006). Multicausaliteit en multicollineariteit bij meervoudige regressie. *Tijdschrift voor Sociologie. 4*, 351-375.
- Blatter, B., Hartman, I., & Bossche, S. (2005). *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en Psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2010). *Persbericht: Tempo vergrijzing loopt op*. Retrieved from <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/BB0BFB7A-6357-4D2E-92DF-FA706E4EE6E1/0/pb10n083.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *Meer werknemers met burn-outklachten*. Retrieved from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3493-wm.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012). *Burn-outklachten bij hoge werkdruk en weinig sociale steun*. Retrieved from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3712-wm.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal en Cultureel Planbureau. (2005). *Armoedemonitor 2005*. Den Haag.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demand-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Eldert, B. van (2013, oktober 07). FNV: ‘Angst voor ontslag, hoge werkdruk, geldtekort’. *Algemeen Dagblad*. Retrieved from <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3522707/2013/10/07/FNV-Angst-voor-ontslag-hoge-werkdruk-geldtekort.dhtml>

- Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk. (2012) *Samen sterk door preventie: Door leiderschap en participatie van werknemers*. Retrieved from <http://campagne.arboineuropa.nl/over-ons/over-de-campagne-in-nederland>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. Los Angeles, CA: Sage.
- Gaillard, A. W. K. (1996, 2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). 'Same same' but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 305-325.
- Helm, P. van der (2001). Burnout onder bijstandsconsulenten. *Sociaal Bestek*, 3, 25-28.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hupkens, C. (2005). Burn-out: de rol van psychische werkbelasting. *Sociaal-economische trends 3^e kwartaal 2005*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Jacobs, S. R., & Dodd, D. K. (2003). Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of College Student Development*. 44(3) 291-303.
- Jong, L. de (2007). *Werkstress door psychosociale arbeidsbelasting bij administratief personeel in de commerciële dienstverlening: Projectrapportage A732*. Arbeidsinspectie Den Haag.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?. *Organizational Research Methods*, 9, 205-206.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). Engaged and engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Newman, D., & Harrison, D. (2008). Been there, bottled that. *Industrial and Organizational Psychology*, 31-35.
- Oldham, G. R. (1975, april 11). *Job characteristics and internal motivation, Faculty working papers, #242*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Polstra, L. (2011). *Laveren tussen belangen*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool.
- Reybrouck, D. G. van (2004). *Die Siel van die Mier, implosie 1*.
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11 – 16.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UBES Utrechtse Bevlogenheidschaal: voorlopige handleiding versie 1. *Gezondheid en Organisatie*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 43, 51-70 & 287-298.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. van (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T., 'z.j.' Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*.
- Sonderen, E. van (2012). *Het meten van sociale steun met de Sociale Steun Lijst -Interacties (SSL-I) en Sociale Steun Lijst - Discrepanties (SSL-D): Een handleiding*. Groningen: Noordelijk Centrum voor Gezondheidsvraagstukken.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.
- Veldhoven, M. van, Meijman T. F., Broersen J. P. J., & Fortuin R. J. (2002). *Handleiding VBBA*. Amsterdam: SKB Vragenlijst Services.
- Verbeek, E. (2012). *Employee engagement in de publieke sector: Betrokken en bevlogen werknemers in tijden van verandering*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Verschuren, P., & Doornewaard, (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vocht, A. de (2012). *Basishandboek SPSS20 IBM SPSS STATISTICS 20*. Utrecht, Bijleveld Press.
- Voeten, M. J. M., & Bercken, J. H. L. van den (2004). *Regressieanalyse met SPSS. Een handleiding voor lineaire regressieanalyse met SPSS*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-41.

Bijlagen

Bijlage 1: De werkprocessen nader onderzocht

1 Inleiding

In deze bijlage worden de werkprocessen met betrekking tot de afhandeling van de bijstandsaanvraag van de G4-gemeenten beschreven. Deze informatie komt voort uit de gesprekken met de teamleiders/afdelingsmanagers van de bijstandsconsulenten van de verschillende afdelingen in de verschillende gemeenten. Hoofdstuk 2 van deze bijlage begint met het verstrekken van achtergrondinformatie die voor alle G4-gemeenten geldt. Deze kennis draagt bij aan een betere plaatsing van de beschreven werkprocessen per gemeente in hoofdstuk 3 van deze bijlage. De vierde deelvraag: *“Hoe zien de werkprocessen er in G4-gemeenten uit?”*, wordt in hoofdstuk 3 van deze bijlage uitgebreid beantwoord. De samenvatting van dit uitgebreide verslag is in hoofdstuk 3 in het onderzoeksrapport hierboven weergegeven.

2 Achtergrond ter Inleiding

Zoals eerder vermeld heeft het werk van de bijstandsconsulenten in de vier gemeenten een behoorlijk aantal overeenkomsten. Ten behoeve van de aanvragen voor een bijstandsuitkering voert men dezelfde wet uit (WWB) en voor een deel hetzelfde beleid. Daarnaast werkt men met hetzelfde automatiseringssysteem (Socrates). Dit systeem is in staat om, aan de hand van verzamelde gegevens, het wel of niet recht hebben op een bijstandsuitkering vast te stellen en de hoogte van een eventuele uitkering te berekenen. Het systeem wordt deels gevoed door gegevens die door bijstandsconsulenten worden opgevoerd, maar wordt daarnaast ook gevoed door andere systemen. Zo is er bijvoorbeeld een link met de Gemeentelijke Bevolkingsadministratie (GBA) en SUWI-net (systeem waarin alle gegevens van burgers worden opgeslagen met betrekking tot dienstverbanden, uitkeringen inkomen, belastinggegevens, autobezit, etc.).

Socrates is zo gebouwd dat iedere gemeente de bevoegdheden per medewerker kan regelen. Er zijn medewerkers die alleen inzage hebben, medewerkers die alleen gegevens mogen opvoeren, medewerkers die een besluit mogen nemen en medewerkers die alle bevoegdheden hebben. Socrates kent nog vele andere mogelijkheden die hier niet worden beschreven, omdat deze in dit onderzoek niet relevant zijn.

De teams die de nieuwe aanvragen in behandeling nemen, kunnen globaal genomen in drie groepen worden onderverdeeld:

- teams die aanvragen afhandelen van klanten die vallen onder de doelgroep: Regulieren,
- teams die aanvragen afhandelen van de klanten die vallen onder de doelgroep: Jongeren,
- teams die aanvragen afhandelen van de klanten die vallen onder de doelgroep: Bijzondere doelgroepen.

§ 2.1 Regulieren

Dit betreffen alle klanten die niet vallen onder Jongeren of de Bijzondere doelgroepen.

§ 2.2 Jongeren

Vanuit de WWB is bepaald dat klanten tot 27 jaar vallen onder de doelgroep Jongeren. Voor deze doelgroep geldt dat er extra aandacht is voor werk en scholing. Jongeren die niet beschikken over een startkwalificatie (mbo-2, havo of vwo), zijn verplicht scholing te volgen. Voor Jongeren die daar niet toe in staat zijn, kan een uitzondering worden gemaakt. Voor Jongeren tot 23 jaar geldt een lagere bijstandsnorm, als er kinderen in het spel zijn geldt deze verlaging niet.

§ 2.3 Bijzondere doelgroepen

Cliënten die onder deze doelgroep vallen zijn veelal dak- en thuisloos. Sommige gemeenten kiezen er voor om ex-gedetineerden, marginaal gehuisvesten, vrouwen in de vrouwenopvang, statushouders, mensen die zijn opgenomen in een AWBZ-instelling hieronder te laten vallen. Voor deze klanten is er extra aandacht voor de maatschappelijk kant van hun problemen. Daarnaast ontvangen zij een afwijkende bijstandsnorm, zij hebben immers geen of lagere woonlasten.

3. Werkprocessen per gemeente

In dit hoofdstuk zullen de werkprocessen per gemeenten worden toegelicht. Hiermee wordt de vierde deelvraag beantwoord.

§ 3.1 Amsterdam

De gemeente Amsterdam heeft vijf Werkpleinen; Noord, Zuid-West, Zuidoost, Nieuw-West, Centrum-Oost. Ieder Werkplein heeft een apart loket voor Jongeren. Werkplein Zuid-West heeft daarnaast een aparte afdeling voor de Bijzondere Doelgroepen. Zowel de afdeling van de Jongeren als de afdeling voor de Bijzondere Doelgroepen houden er een ander werkproces op na. Het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) en het DWI (Dienst Werk en Inkomen) zijn samen gehuisvest in één Werkplein. Mensen die werk zoeken, WW of bijstand willen aanvragen kunnen hier terecht. Alle teams hebben een teammanager. Bijstandsconsulenten worden in de gemeente Amsterdam inkomensconsulenten genoemd.

§ 3.1.1 Werkproces Regulieren

Aanvraagroute klant:

Een klant kan zich in de gemeente Amsterdam op twee manieren melden voor het doen van een aanvraag: digitaal of aan het loket van een Werkplein. Via www.werk.nl logt een klant in met zijn DigiD-code. Via de optie bijstandsformulier wordt er een vragenformulier gepresenteerd dat moet worden ingevuld. Dit betreft een verzoek om een aanvraag in te dienen, het betreft dus nog geen officiële aanvraag. Zodra een klant een verzoek tot een aanvraag heeft ingediend, moet er binnen 24 uur gebeld worden met het UWV en moet aangegeven worden of de aanvraag wordt doorgezet. Het verzoek om een aanvraag komt in een digitale bak, een teamassistent haalt het verzoek om een aanvraag er uit en bekijkt op welk Werkplein en onder welk team het verzoek moet worden ingedeeld. Ook 'verrijkt' de teamassistent het dossier, dat wil zeggen dat het dossier wordt aangevuld met printjes uit de diverse systemen zoals het bevolkingsregister. De aanvraag wordt via een tool verdeeld. De tool beziet welke medewerkers beschikbaar zijn. De keuze wordt gemaakt aan de hand van het aantal uur dat een medewerker werkt en het aantal aanvragen dat al eerder is ingedeeld. Feitelijk

bezieet de tool wie er aan de beurt is om een aanvraag af te handelen. Op deze manier wordt de aanvraag gekoppeld aan een inkomensconsulent en een klantmanager. De inkomensconsulent is verantwoordelijk voor het afhandelen van de aanvraag, deze bevindt zich in de backoffice en handelt de aanvraag administratief af. De klantmanager (die het voorwerk doet voor de inkomensconsulent) is deels verantwoordelijk voor het innemen van de aanvraag en beziet daarnaast de mogelijkheden van de klant op de arbeidsmarkt. De inkomensconsulent krijgt de aanvraag en 'screent' deze. Er wordt gekeken naar wat de klant heeft ingevuld, in het geval van onduidelijkheden wordt de klant gebeld. Ook wordt een snelle check gedaan naar het recht op bijstand. In sommige gevallen is er recht op een andere uitkering of voorziening, de klant wordt dan doorverwezen. Na de screening gaat het setje van de aanvraag naar de klantmanager, deze plant binnen twee werkdagen een afspraak met de klant voor een werkintake. Bij het maken van de afspraak krijgt de klant te horen welke gegevens ontbreken en moeten worden meegenomen naar de afspraak, er wordt een soort 'boodschappenlijst' opgesteld. Feitelijk completeert de klantmanager het setje voor de inkomensconsulent.

Ook zijn er klanten die het niet lukt om een aanvraag digitaal in te dienen, zij hebben geen computer of DigiD, of zijn niet in staat om zelfstandig een formulier in te vullen. Voor deze mensen is er de mogelijkheid om het formulier samen met een 'stewart' van het Werkplein in te vullen, dit kan zowel digitaal als schriftelijk. Deze mensen bevinden zich in de hal van het Werkplein en helpen de klanten met het indienen van de aanvraag. Doordat veel klanten een afstand hebben tot de 'digitale wereld' wordt ongeveer 50% schriftelijk ingediend. Amsterdam denkt na over de mogelijkheden om het aantal digitale aanvragen te verhogen. Na het indienen van een aanvraag via de 'stewart' verloopt de verdere procedure van de aanvraag zoals hierboven beschreven (I. Tseng, persoonlijke communicatie, 15 maart 2013).

Inkomensconsulenten:

Van de inkomensconsulenten wordt verwacht dat ze minimaal een MBO-SJD (sociaal juridisch dienstverlening) niveau 4 opleiding hebben afgerond. Zij ontvangen loon in loongroep 8. Bij aanvang van het dienstverband krijgen zij een interne opleiding via de DWI-academie. Zij worden hier getraind in de vaardigheden die nodig zijn voor de systemen en leren hoe een aanvraag in de praktijk af te handelen. Vaak hebben de inkomensconsulenten vooraf stage gelopen (I. Tseng, persoonlijke communicatie, 15 maart 2013).

Afhandeling aanvraag:

Nadat de aanvraag is ingedeeld op de inkomensconsulent, handelt deze de aanvraag administratief af. De inkomensconsulent voert de uitkering in Socrates op en maakt een rapportage. Dit voorstel tot uitkering wordt voorgelegd aan een collega inkomensconsulent. Deze toetst de aanvraag (collegiale toetsing). Er wordt op grond van een aantal vaste punten marginaal getoetst. In het geval de collega inkomensconsulent opmerkingen heeft over de afhandeling van de aanvraag, dan doet hij dat in de vorm van een advies. Het opvolgen van dit advies is geheel vrijblijvend. De inkomensconsulent die de aanvraag afhandelt is verantwoordelijk voor het besluit. Er zijn tijdens de afhandeling van de aanvraag geen verdere toetsmomenten. Wel wordt in het systeem opgenomen dat er sprake is geweest van collegiale toetsing, dit is een voorwaarde voor de verdere afhandeling van de aanvraag. Wie de aanvraag getoetst heeft, wordt niet in het systeem opgenomen.

De gemeente Amsterdam heeft een afdeling interne controle en een afdeling audit. De afdeling interne controle neemt steekproeven, hierbij worden dossiers gelicht en op alle facetten nagekeken. De afdeling audit doet aan 'thema-audits', er wordt steekproefsgewijs een aantal dossiers gelicht, die op een bepaald thema worden nagekeken. Beide afdelingen maken hier rapportages van. Opmerkingen moeten door de inkomensconsulent worden afgehandeld. Daarnaast zijn de rapportages van interne controle deels bedoeld voor de interne accountantsdienst.

§ 3.1.2 Werkproces Jongeren

Aanvraagroute klant:

Anders dan de reguliere klanten mogen de Jongeren geen elektronische WWB aanvraag (E-WWB aanvraag) doen. Zij moeten zich persoonlijk melden op het spreekuur dat iedere dag tussen 09.00 en 13.00 wordt gehouden op de diverse vestigingen. Wanneer een klant zich meldt, wordt deze gescreend. Wanneer aan de hand van de screening blijkt dat er mogelijk een recht bestaat op een bijstandsuitkering, krijgt de klant een inspanningsplan mee. In dit plan staat de afspraak dat klant een zoekperiode van minimaal vier weken tot maximaal zes weken krijgt om werk te vinden. In het geval dit niet is gelukt, kan de klant alsnog aanspraak doen op de bijstand. In het geval er niet wordt voldaan aan de startkwalificatie dan wordt er gekeken naar het waarom hiervan. Soms wordt er in het geval van een 18 tot 23-jarige contact opgenomen met de leerplichtambtenaar. Deze kan een verklaring afgegeven waarin staat dat de jongere niet in staat is om scholing te volgen. Jongeren kunnen worden ingedeeld in vier categorieën (tredekieser) waarin een jongere in trede 4 goed bemiddelbaar is en een jongere in trede 1 zorgafhankelijk is (I. Azouzzi, persoonlijk communicatie, 24 juli 2013).

§ 3.1.3 Werkproces Bijzondere doelgroep

Aanvraagroute klant:

Het team dat de aanvragen voor de Bijzondere doelgroepen afhandelt, heeft te maken met bijstandsaanvragers die om verschillende redenen extra aandacht nodig hebben en vaak niet direct aan het werk kunnen. Hierdoor is het werkproces deels afwijkend van het standaard werkproces. De delen waarin het aanvraagproces afwijkt van de hierboven beschreven aanvraagroute voor de Regulieren, wordt hieronder beschreven.

De aanvragen van de uitkeringen van de dak- en thuislozen worden afgehandeld door een apart team van bijstandsconsulenten op een aparte locatie. Als een dak- of thuisloze zich meldt voor het doen van een aanvraag, wordt er een direct een inschatting gemaakt van de situatie van de klant. De klant dient aan het handhavingsteam op te geven waar hij of zij 's nachts verblijft. Zolang de aanvraagprocedure loopt, is de klant verplicht hier iedere dag melding van te maken. Dit kan via een sms, telefonisch of op een briefje in een speciale brievenbus. In het geval er sprake is van multiproblematiek (bijvoorbeeld combinatie van veel schulden en dakloos zijn), dan wordt er direct een afspraak gemaakt met het meldpunt 'Zorg en Overlast' en andere maatschappelijke partners die van belang zijn. Doordat er sprake is van veel zorgmijders, heeft het team Bijzondere doelgroepen als enige de doelstelling om instroom van nieuwe klanten te bevorderen. Men spreekt over het in het 'keurslijf' stoppen van klanten. Hiermee wordt bedoeld dat klanten worden toegeleid naar opvang, dagbesteding, psychiatrische hulp en inkomen. Als er geen andere mogelijkheid is dan kan de dakloze zich laten inschrijven op een

adres van de gemeente Amsterdam. Op dit adres kan men eens per week de post ophalen.

§ 3.2 Den Haag

De gemeente Den Haag bevindt zich midden in een reorganisatie. De gemeente is bezig met het ontwikkelen van een procedure waarbij er automatisch op een aanvraag WWB wordt beslist. Dit systeem heet GALO (geautomatiseerde aanvraag levensonderhoud). Het is de bedoeling dat alle gemeenten van de G4 hier te zijner tijd op over gaan. Den Haag is vooralsnog de enige gemeente die anticipeert op dit nieuwe systeem, de andere drie gemeenten hebben dit op de lange baan geschoven. Daarnaast is Den Haag bezig met een mandateringssysteem. Consulents worden ingewerkt op een deel van een proces (bijvoorbeeld het financiële gedeelte van een bijstandsaanvraag) en krijgen bij een voldoende beoordeling een mandaat. Dit proces is voor wat betreft de aanvragen levensonderhoud nog niet in gang gezet. De gemeente Den Haag kent op het moment één Werkplein waar de reguliere aanvragen afgehandeld worden, dit is het Werkplein Verheeskade. Daarnaast is er nog een afdeling Bijzondere doelgroepen. De beide teams hebben een teammanager. Den Haag kent geen aparte afdeling voor Jongeren. Deze aanvragen worden afgehandeld in het team dat ook de reguliere aanvragen afhandelt. De bedoeling is dat Den Haag medio oktober 2013 van start gaat met GALO.

De mensen die niet in staat zijn om de aanvraag per internet in te dienen, worden verwezen naar één van de servicepunten, deze bevinden zich op diverse locaties in de stad. Daar worden open spreekuren gehouden waar de klanten hulp kunnen krijgen met het doen van de aanvraag. De enige groep klanten die nog een papieren aanvraag kan doen, is de groep mensen die is opgenomen in een tehuis voor verpleging en/of verzorging.

§ 3.2.1 Werkproces Reguleren

Aanvraagroute klant:

In Den Haag is er geen apart team voor Jongeren, de aanvragen voor Jongeren worden gedaan door een ZPP'er die werkzaam is binnen het team van de reguliere aanvragen. Het werkproces is dan ook niet afwijkend.

In het geval een klant een elektronische aanvraag (E-WWB aanvraag) doet, komt de aanvraag binnen via www.werk.nl. De klant wordt doorverwezen naar de klantenservice van het Werkplein en krijgt te horen dat hij/zij zich binnen twee dagen moet melden op het Werkplein Verheeskade. De klant komt aan de balie en er wordt gecheckt of de E-WWB aanvraag feitelijk is verstuurd. Als de klant dit daadwerkelijk heeft gedaan dan wordt er een papieren setje klaar gemaakt door de baliemedewerker, dit betreft onder andere een print van het bevolkingsregister, een kopie identiteitsbewijs, enzovoort. Als het setje compleet is, wordt het in een bakje gelegd. Dit bakje wordt leeggehaald door één van de consulents die op dat moment de servicedesk bemant. Deze medewerker maakt een zogenaamde quick scan; een snelle inventarisatie van een aantal gegevens. Aan de hand hiervan bereidt de bijstandsconsulent zich voor op een gesprek met de klant, die op dat moment wacht op een oproep. Een aantal vragen, die de consulent met de klant wil bespreken, wordt uitgekristalliseerd. Het is de bedoeling dat alleen de onduidelijkheden worden besproken. Echter, de praktijk leert dat deze gesprekken altijd veel uitgebreider zijn. Per dag worden er tussen de 30 en 40 nieuwe aanvragen gedaan. Op basis van het vooronderzoek en het gesprek wordt bepaald welke stukken de klant

nog moet aanleveren. Er wordt een brief voor de klant aangemaakt met een opsomming van de stukken. Afhankelijk van de situatie wordt er twee weken later een afspraak gemaakt voor de 'Brede Intake'. Tijdens de Brede Intake wordt in een gesprek door een consulent gezien wat de arbeidsmogelijkheden zijn en wordt er ingegaan op belemmerde problematiek zoals schulden. Tijdens deze gesprekken komt het recht op uitkering niet aan de orde, maar vindt er een inventarisatie plaats van mogelijkheden en beperkingen en wordt een klant doorverwezen of aangemeld voor een traject. Als klant alleen een bankafschrift hoeft in te leveren dan kan deze afspraak al na twee weken plaats vinden. Als er meerdere stukken nodig zijn dan krijgt de klant een termijn van twee weken om deze in te leveren. Na deze twee weken wordt er gekeken of alle gevraagde stukken aanwezig zijn, is dit het geval dan krijgt de klant een afspraak voor de Brede Intake twee weken daarna. Voor alle klanten geldt dat zij een wachttijd krijgen van vier weken. Tijdens deze periode krijgt klant de opdracht om werk te zoeken.

Na de wachttijd van vier weken gaat de periode van acht weken van start waarbinnen een besluit genomen moet worden. Zodra het dossier compleet is wordt dit overgedragen aan een bijstandsconsulent. Deze handelt de aanvraag inhoudelijk af.

§ 3.2.2 Werkproces Jongeren

Aanvraag route klant:

De groep jongeren tot 27 jaar wordt voor de afhandeling in twee categorieën opgedeeld:

- Jongeren die zich niet vanuit de WW melden,
- Jongeren die de maximale uitkeringsduur WW hebben bereikt.

Als de eerste groep zich meldt via www.werk.nl, dan wordt er een blokkade opgeworpen. Zij kunnen geen aanvraag indienen. Deze mensen moeten zich inschrijven als werkzoekende bij het UWV-WERKbedrijf. Ze krijgen een verwijzing naar het klantencontactcentrum (KCC) van de dienst SZW (dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten). Het KCC boekt een afspraak in voor een zoekopdracht. Deze afspraak wordt direct gemaakt met een bijstandsconsulent. Tijdens deze afspraak krijgt de klant een afspraak voor het aangaan van scholing of het zoeken naar werk. Dit laatste is afhankelijk van de startkwalificaties van de klant. Na vier weken melden zij zich opnieuw bij het KCC voor een vervolgspraak. Tijdens deze afspraak wordt de zoekopdracht beoordeeld. Als deze positief wordt beoordeeld, dan krijgt het team van de aanvragen een melding dat die klant een aanvraag gaat doen.

De jongeren die wel hun maximale uitkeringsduur WW bereikt hebben, kunnen wel een aanvraag via www.werk.nl doen. Immers, zij hebben hun inspanningsverplichting ten aanzien van het zoeken van werk al gehad in de periode dat zij een WW uitkering ontvingen. Als deze mensen zich melden bij het KCC dan wordt er een melding aangemaakt voor het team van de aanvragen. Naar aanleiding van een melding wordt de aanvraag vanuit het systeem naar voren gehaald. Gekeken wordt of er via een termijnbrief stukken opgevraagd moeten worden. Als de gevraagde stukken binnengekomen zijn, dan wordt de aanvraag administratief afgehandeld. Ook voor deze klanten wordt een afspraak gemaakt voor de Brede Intake net als in het geval van de reguliere klanten.

In het geval er sprake is van 'zorgklanten' (klanten met multiproblematiek), dan wordt de afspraak voor de Brede Intake vervroegd. Deze klanten worden onder de doelgroep Jongeren herkend tijdens het gesprek van de zoekopdracht en bij de reguliere klanten

tijdens het gesprek aan de service desk. Zorgklanten krijgen een afspraak voor de Brede Intake tussen de 2 en de 5 werkdagen.

Bijstandsconsulenten:

Den Haag werkt in afwachting van GALO met een tijdelijk team. Dit team bestaat uit 8 niet-ervaren uitzendkrachten en 11 tijdelijk ervaren uitzendkrachten. De ervaren uitzendkrachten zijn ingehuurd via uitzendbureaus die gespecialiseerd zijn in personeel op het gebied van bijstand. Al deze mensen zijn minimaal HBO opgeleid. Het idee hierachter is, dat ze snel inzetbaar moeten zijn.

Daarnaast zijn er 5 ervaren krachten van de gemeente Den Haag zelf. Deze mensen hebben in het verleden veel intakes gedaan. Zij worden uitbetaald in loongroep 8. In het verleden zijn zij geworven op minimaal MBO-4 niveau. Doordat Den Haag een eigen uitgebreid opleidingsprogramma had, was het type opleiding minder van belang. Ook is er een ZZP'er die de aanvragen voor de jongeren afhandelt.

De vaste medewerkers die momenteel de intakes afhandelen gaan binnenkort op voor de mandaattoets. Op het moment van het onderzoek, had geen van de medewerkers een mandaattoets afgelegd.

Afhandeling aanvraag:

Het setje met alle stukken wordt overgedragen aan een bijstandsconsulent, die de aanvraag op basis van deze stukken afhandelt. Totdat GALO in werking treedt, werkt de gemeente Den Haag met kwaliteitscoaches. Deze toetsen het voorstel en zijn verantwoordelijk voor het nemen van het besluit. Feedback vanuit de kwaliteitscoaches richting bijstandsconsulenten is dwingend. De vaste medewerkers adviseren de uitzendkrachten regelmatig, simpelweg omdat zij veel beter op de hoogte zijn van wet- en regelgeving en procedures.

De afdeling interne controle voert steekproefsgewijs controles uit, deze vinden enkel plaats als de uitkering is toegekend en hebben dus geen invloed op het aanvraagproces (R. Günther, persoonlijke communicatie, 16 maart 2013).

§ 3.2.3 Werkproces Dak- en thuislozen

Route aanvraag/klant:

Het team, dat de aanvragen voor de Bijzondere doelgroepen afhandelt, heeft te maken met bijstandsaanvragers die om verschillende redenen extra aandacht nodig hebben en vaak niet direct aan het werk kunnen. Hierdoor is het werkproces deels afwijkend van het standaard werkproces. De delen waarin het aanvraagproces afwijkt, wordt hieronder beschreven.

De aanvragen van de uitkeringen van de dak- en thuislozen worden afgehandeld op een aparte locatie. Het team dat deze aanvragen afhandelt, heet 'sociaal intensief'.

Als een dak- of thuisloze zich meldt voor het doen van een aanvraag, wordt er direct een inschatting gemaakt van de situatie van de klant. In het geval er sprake is van multiproblematiek, dan wordt er direct een afspraak gemaakt met een medewerker van het 'centraal coördinatiepunt'. Dit is een onderdeel van de GGD. Zij hebben de mogelijkheid iemand aan te melden voor maatschappelijke opvang en zijn verantwoordelijk voor het terugbegeleiden van mensen naar hun regiogemeente. Als er geen andere mogelijkheden zijn kan het coördinatiepunt beslissen om gezinnen met kinderen tijdelijk onder te brengen in een vakantiepark.

De afhandeling van de aanvragen door het team van het team dak- en thuislozen wijkt, afgezien van het bovenstaande, niet veel af van de werkwijze waarop de reguliere aanvragen worden afgehandeld. Wel is er bij het afhandelen van de aanvraag extra aandacht voor zaken zoals inschrijving ziektekostenverzekering en wordt er een zelfredzaamheidsplan opgesteld. Hierbij wordt gestreefd naar het vinden van zelfstandige woonruimte. Tevens hebben de dak- en thuislozen de mogelijkheid zich in te schrijven op een adres van de gemeente, wanneer er geen andere mogelijkheden zijn. Met deze klanten wordt de afspraak gemaakt dat zij eens per week de post ophalen (S. Lock & T. Van Schie, persoonlijke communicatie, 26 april 2013).

Bijstandsconsulenten

Het team sociaal intensief bestaat uit 14 bijstandsconsulenten, zij werken op een andere locatie dan de bijstandsconsulenten die de reguliere aanvragen afhandelen.

§ 3.3 Werkproces Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft twee Werkpleinen (hierin zijn de sociale dienst en het UWV samen gehuisvest). Mensen die werk zoeken of een uitkering (WW of bijstand) willen aanvragen kunnen hier terecht. Rotterdam heeft een vestiging Noordoever en een vestiging Zuidoever, hier worden de reguliere aanvragen afgehandeld. Daarnaast heeft Rotterdam een speciale afdeling voor Jongeren en een afdeling die de aanvragen afhandelt voor de Bijzondere doelgroepen. In Rotterdam vallen onder deze categorie naast daklozen ook ex-gedetineerden, marginaal gehuisvesten, vrouwen in de vrouwenopvang, statushouders en mensen die zijn opgenomen in een AWBZ-instelling. Bijstandsconsulenten worden in de gemeente Rotterdam klantmanagers genoemd.

§ 3.3.1 Werkproces Reguleren

Aanvraagroute klant:

Een klant meldt zich op het Werkplein voor het doen van een aanvraag. De administratie van het Werkplein maakt een intakesetje en maakt een afspraak voor een gesprek voor een 'werkintake'. Het werkintakegesprek dat een klant krijgt, is met een 'Klantmanager Werk'. In dit gesprek wordt bekeken welke afstand de klant tot de arbeidsmarkt heeft, ook wordt aan de hand van een paar simpele vragen gekeken of er überhaupt recht op bijstand bestaat. De klant krijgt een 'inspanningsperiode' van vier weken opgelegd, waarin de klant actief op zoek moet gaan naar werk. Na deze periode wordt er opnieuw een afspraak gemaakt. Het accent van dit gesprek ligt nog steeds op het vinden van werk. De Klantmanager Werk kijkt of de klant zich voldoende heeft ingespannen om een baan te vinden. Als de klant geen baan heeft gevonden, dan wordt de aanvraag ingenomen (in het geval de klant zich onvoldoende heeft ingespannen kan een maatregel op de uitkering worden toegepast, een uitkering mag op grond hiervan niet worden geweigerd). De administratie maakt van het setje van klantgegevens een dossier en zorgt dat de aanvraag wordt ingedeeld op een klantmanager die de aanvraag inhoudelijk afhandelt. Gekeken wordt of er recht op uitkering bestaat en zo ja, wat de hoogte van het recht is. In sommige gevallen wordt er afgezien van de 'inspanningsperiode', dit zijn uitzonderingsgevallen, waarin klant niet in staat is om aan het werk te gaan. De aanvragen van dit soort klanten worden na het eerste gesprek met de klantmanager werk, direct doorgezet op een klantmanager die de aanvraag inhoudelijk afhandelt.

Klantmanagers:

Rotterdam heeft vier verschillende locaties waar teams met klantmanagers die de aanvragen bijstand voor levensonderhoud afhandelen werkzaam zijn. Op de vesting Zuidoever zijn 26 personen werkzaam. Op de vestiging Noordoever zijn 21 klantmanagers werkzaam. Daarnaast is er een afdeling Jongeren waar 20 personen werkzaam zijn.

Van de klantmanagers wordt verwacht dat zij minimaal HBO werk- en denkniveau hebben. Het werk van nieuwe medewerkers wordt voorgelegd aan een kwaliteitscoach. Na ongeveer twee jaar wordt verwacht dat een medewerker voldoende kennis heeft en gaat hij of zij, na het volgen van een opleiding, op voor een toets. Als deze toets behaald is dan wordt de medewerker 'gebrevetteerd'. Dit betekent dat de medewerker het werk, zonder tussenkomst van een kwaliteitsmedewerker, mag afhandelen. Voor deze laatste groep klantmanagers geldt dat hun werk steekproefsgewijs (achteraf, incidenteel) aan de hand van een kwaliteitscontrole wordt gecontroleerd door kwaliteitsmedewerkers. Daarnaast is er een afdeling 'interne controle', die steekproefsgewijs controles uitvoert per onderwerp. In het geval een bepaalde medewerker veel financiële fouten produceert, kan een teamchef bepalen deze medewerker vaker te controleren. Rotterdam bevindt zich midden in het proces van een reorganisatie. Op het moment maakt dit voor het inhoudelijke werk nog geen verschil.

Afhandeling aanvraag:

Nadat de klantmanager de aanvraag ingedeeld heeft gekregen wordt bepaald of er recht op uitkering bestaat. Als dit het geval is wordt bepaald wat de hoogte van de uitkering wordt. Er zijn twee soorten klantmanagers; klantmanagers zonder en met een brevet. De klantmanagers die nog niet in het bezit van een brevet zijn, moeten hun uitkeringsvoorstel voorleggen aan een kwaliteitsmedewerker. De kwaliteitsmedewerker toetst het voorstel en neemt, in het geval het voorstel goed is, een besluit. In het geval het voorstel niet correct is of als er twijfels over de aanvraag zijn, dan maakt de kwaliteitsmedewerker hier een opmerking over. De klantmanager is verplicht iets te doen met deze feedback. Pas als het uitkeringsvoorstel verder is toegelicht of is aangepast naar de tevredenheid van de kwaliteitsmedewerker, wordt een besluit genomen.

Ter voorkoming van fraude wordt het bankrekeningnummer van een klant, dat opgevoerd wordt door een klantmanager, pas vrijgegeven na de controle door een kwaliteitsmedewerker.

Gebrevetteerde klantmanagers nemen zelfstandig (zonder tussenkomst van een kwaliteitsmedewerker) een besluit, maar worden nog wel incidenteel achteraf getoetst.

Wanneer een klantmanager wil afwijken van het beleid, dan is er sprake van een zogenaamde 'individualiseringspost'. In alle gevallen moet een dergelijk voorstel worden voorgelegd aan een kwaliteitsmedewerker. De kwaliteitsmedewerker beslist in deze gevallen. Het is de bedoeling dat de klantmanager en de kwaliteitsmedewerker er in onderling overleg uitkomen. Mocht dit niet lukken dan kan er arbitrage worden aangevraagd. Hierin wordt aan het hoofd van de afdeling gevraagd de knoop door te hakken. Het hoofd laat zich adviseren door onafhankelijke kwaliteitsmedewerkers of teamleiders. Arbitrage komt zelden voor.

In het geval interne controle ontdekt dat er in bepaalde procedures (bijvoorbeeld het verrekenen van inkomsten) vaak fouten worden gemaakt. Dan kan in onderling overleg worden afgesproken dat de gevallen waarin er sprake is van inkomstenverrekening worden voorgelegd aan een medewerker van financieel beheer. Bij het accorderen van het voorstel zet de financieel medewerker een stempel in het dossier. Deze afspraak wordt op basis van vertrouwen gemaakt en wordt niet ondersteund door Socrates. Bij bijvoorbeeld een eindcontrole (in het geval een dossier verhuist) wordt bekeken of het voorstel is voorgelegd aan een financieel medewerker.

In principe kent Werk&Inkomen (voorheen SoZaWe) de kwaliteitscirkel, die borg moet staan voor leermomenten en verbetering van de inhoud en mogelijk processen. Er wordt uitgegaan van de 'plan-do-check-act methode', waar kwaliteitsmedewerkers en Interne controle een rol spelen door steekproeven en dieptecontroles te nemen. Ook het terugkoppelen van klachten, uitspraken na bezwaar- en beroepschriften leveren informatie op, die besproken dient te worden met de individuele medewerker, maar ook in de teams om het leereffect te vergroten. Dit is een vorm van feedback, waarvan verwacht wordt dat men er iets mee doet. Zo niet, dan is dit onderwerp bij planningsgesprekken en de functionerings- en beoordelingscyclus. Jaarlijks herhaalt dit zich. Op Stedelijke Zorg wordt hier consequent naar gehandeld (L. Zeedijk, persoonlijke communicatie, 1 februari 2013).

§ 3.3.2 Werkproces Jongeren (Jolo)

Route aanvraag/klant:

Het team dat de aanvragen van Jongeren afhandelt bevindt zich in huis bij maatschappelijke ontwikkeling. Alle klanten jonger dan 27 jaar die een WWB aanvraag doen en een zorgbehoefte hebben worden door dit team afgehandeld. Jongeren die zelfredzaam zijn of een partner hebben ouder dan 27 vallen onder het team dat de reguliere aanvragen afhandelt. Ten opzichte van de reguliere klanten is er geen verschil in de manier waarop een aanvraag wordt afgehandeld. Wel geldt voor Jongeren een zoektermijn van vier weken. In deze periode dient de jongere op zoek te gaan naar werk (zogenaamde inspanningsverplichting). Na deze vier weken kan, als aan alle voorwaarden wordt voldaan, een aanvraag worden ingediend. In Rotterdam geldt dat de zoekperiode met nog eens vier weken wordt verlengd. Deze vier weken zijn de eerste vier weken van de wettelijke acht weken die het Werkplein nodig heeft om een aanvraag af te handelen. In het geval de jongere na deze acht weken nog geen werk heeft gevonden, wordt de aanvraag binnen vier weken afgehandeld. Pas nadat de acht weken van de afhandelingstermijn van de aanvraag zijn verstreken, wordt er, in het geval er recht bestaat op een bijstandsuitkering, geld overgemaakt. Nadat de jongere zich gemeld heeft duurt het dus in totaal twaalf weken voordat de eerste betaling tot stand komt (V. Euser, persoonlijke communicatie, 24 juli 2013).

§ 3.3.3 Werkproces team aanvragen Bijzondere doelgroepen

Het team dat de aanvragen voor de Bijzondere doelgroepen afhandelt, heeft te maken met bijstandsaanvragers die om verschillende redenen extra aandacht nodig hebben en vaak niet direct aan het werk kunnen. Hierdoor is het werkproces deels afwijkend van het standaard werkproces. De delen waarin het aanvraagproces afwijkt worden hieronder beschreven.

Als Dak- en thuislozen (e.a. die zoals in paragraaf 3.3 staan vermeld) een bijstandsuitkering willen aanvragen dienen ze zich eerst te melden bij Stedelijke Zorg. Hier doen ze een aanvraag voor maatschappelijk opvang. Er zijn vier criteria waaraan men voor deze aanvraag moet voldoen:

- men moet 23 jaar of ouder zijn,
- gebonden aan de regio,
- noodzaak voor maatschappelijk opvang
- problematiek onderkend door OGGZ (Openbare Geestelijke Gezondheidszorg).

Als hieraan wordt voldaan, dan kan de klant gebruik maken van de nachtopvang. In samenspraak met de bijstandsconsulent wordt een traject uitgezet waarin aandacht is voor huisvesting, financiën, zorg, dagbesteding en praktische zaken.

Na een trajectgesprek, waarin vastgesteld wordt of de klant een WWB uitkering dient aan te vragen, wordt een afspraak gemaakt met de klantmanager inkomen/instellingen. Er is geen inspanningsverplichting, wel dient klant mee te werken aan een traject in het kader van de stabiele mix (het oplossen van problemen).

Marginaal gehuisvesten (mensen met een onzekere huisvesting; krakers, bewoners van caravans en vakantiehuisjes, garages, kelder- of zolderkamers) kunnen ook op deze manier geholpen worden.

Voor vrouwen in de vrouwenopvang (op grond van huiselijk geweld of dakloosheid) volgt na een trajectgesprek ook een uitkeringsintake.

De aanvragen voor mensen die in de psychiatrie en verslavingszorg zijn opgenomen, worden veelal schriftelijk ingediend en dan afgehandeld op basis van geleverde stukken en informatie van de instellingen.

Statushouders (asielzoekers met een verblijfsvergunning) worden door het 'Intakeloket Ondersteuning Statushouders' van de afdeling gehuisvest in het kader van een landelijke taakstelling en overdragen aan het team inkomen/instellingen voor een aanvraag levensonderhoud en inrichtingskosten. Zijn deze aanvragen afgerond dan volgt een overdracht naar de backoffice van het Werkplein, mede voor inburgering en werk.

'Stedelijke Zorg' werkt niet met een inspanningsverplichting. Dit geldt wel voor de zogenaamde kabinetsposten, dit zijn familieleden van medewerkers van de dienst in de 1^e graad en ex-collega's. Twee medewerkers doen deze aanvragen, zij doen ook de aanvragen van ongedocumenteerden (mensen zonder papieren), die meestal door advocaten worden aangedragen.

Klantmanagers:

Op Stedelijke Zorg zijn er 11 klantmanagers voor de Centraal Onthaal/trajecten, 13 klantmanagers trajecten, en 11 klantmanager voor de EU/aanvragen levensonderhoud (inclusief kabinetsposten en illegalen). Totaal 35 bijstandsconsulenten (J. van Nielen, persoonlijke communicatie, 7 februari 2013). Voor het overige is er geen verschil met de klantmanagers die de reguliere aanvragen afhandelen.

§ 3.4 Utrecht

De bijstandsconsulenten van de gemeente Utrecht werken op een Werkplein (hierin zijn de sociale dienst en het UWV samen gehuisvest). Mensen die werk zoeken of een uitkering (WW of bijstand) willen aanvragen kunnen hier terecht.

De gemeente Utrecht heeft twee teams die de aanvragen WWB levensonderhoud afhandelen. Er is een team dat de reguliere aanvragen afhandelt en een team voor Bijzondere doelgroepen. De teams bestaan uit een teamleider, een senior medewerker en medewerkers team nieuwe aanvragen. De senior van het team handelt, naast het aansturen en geven van advies aan medewerkers, ook aanvragen af.

§ 3.4.1 Werkproces Regulieren

Aanvraagroute klant:

Wanneer een klant zich op het Werkplein voor het doen van een bijstands aanvraag meldt, vangt een medewerker van de afdeling Informatie en Advies (I & A) de klant op. Er wordt een melding van de aanvraag gedaan in Socrates. Er wordt direct een afspraak gemaakt met een 'Werkcoach'. Deze zal tijdens de eerste afspraak bepalen of het een klant met een kleine of een grote afstand tot de arbeidsmarkt betreft. Klanten die een kleine afstand tot de arbeidsmarkt hebben, krijgen een zoekperiode van vier weken. De werkcoach geeft voor deze periode een aantal opdrachten mee die verband houden met het vinden van werk. Na deze periode hebben de klant en de Werkcoach een tweede gesprek. Als de klant er niet in is geslaagd om werk te vinden, dan maakt de administratie van het Werkplein een afspraak aan voor een intakegesprek voor het doorzetten van de aanvraag op uitkering. De klant krijgt van het Werkplein een 'boodschappenlijstje' mee waarin staat wat men tijdens het intakegesprek allemaal mee moet nemen, zoals; een ingevuld aanvraagformulier, identiteitsbewijs, bankafschriften en alle verdere informatie die nodig is om het recht op en de hoogte van de uitkering te bepalen. De benodigde informatie is afhankelijk van de situatie van de klant en verschilt dus per aanvraag. De klant wordt vervolgens gesproken door een medewerker van 'het team nieuwe aanvragen' (bijstandsconsulent). De medewerker team nieuwe aanvragen neemt de aanvraag in behandeling en handelt deze af.

Medewerkers team nieuwe aanvragen:

Het team bestaat uit 18 personen. De minimaal vereiste opleiding voor deze functie is MBO-sociaal juridische dienstverlening (niveau 4). Het team is op te delen in twee soorten medewerkers. Medewerkers die volledig zelfstandig een besluit nemen (en slechts incidenteel achteraf getoetst worden) en medewerkers waarvan het werk altijd wordt getoetst door een kwaliteitsmedewerker. Een medewerker mag volledig zelfstandig besluiten nemen als een 80% score op kwaliteit gedurende een bepaalde periode is behaald. Dit wordt getoetst en bepaald door een kwaliteitsmedewerker. Als een medewerker wordt 'losgelaten' dan wordt het werk incidenteel achteraf steekproefsgewijs gecontroleerd door een kwaliteitsmedewerker. Op het moment van het onderzoek zijn er acht medewerkers die zelfstandig besluiten nemen.

Afhandeling aanvraag:

Nadat de medewerker team nieuwe aanvragen een gesprek heeft gehad met de klant, wordt er bepaald of er recht is op een uitkering en zo ja, hoe hoog het uitkeringsbedrag moet worden. Wel is er ter voorkoming van fraude in Socrates een controle op het rekeningnummer ingebouwd. De medewerker voert dit op, een collega medewerker

nieuwe aanvragen of een kwaliteitsmedewerker controleert en geeft het nummer 'vrij'. Daarnaast is er controle op bedragen hoger dan € 2500,00 deze moeten worden voorgelegd aan de afdeling financieel beheer en worden daarna uitbetaald.

§ 3.4.2 Jongeren

In een aantal steden is er een aparte afdeling waar de aanvragen voor jongeren worden afgehandeld. In Utrecht worden deze aanvragen afgehandeld door het team nieuwe aanvragen (Regulieren), zij stellen de rechtmatigheid van de uitkering voor jongeren vast. Voor het vaststellen van de doelmatigheid (arbeidsplicht, etc.) is wel een apart team. Omdat we ons in deze scriptie richten op de bijstandsconsulenten die de rechtmatigheid vaststellen, hebben we dit team buiten beschouwing gelaten (R. Gangpat & H. Spaan, persoonlijk informatie, 23 april 2013).

§ 3.4.2 Werkproces Bijzondere doelgroepen

Doordat het team dat de aanvragen voor de bijzondere doelgroepen te maken heeft met bijstandsaanvragers die om verschillende redenen extra aandacht nodig hebben en vaak niet direct aan het werk kunnen, is het werkproces deels afwijkend van het standaard werkproces. De delen waarin het aanvraagproces afwijkt worden hieronder beschreven.

Dak- en thuislozen melden zich aan de balie, waar iedere ochtend tussen 09.00 en 10.00 uur spreekuur is. Direct nadat een klant zich heeft gemeld wordt er een quick scan gemaakt, waarbij gekeken wordt of de klant thuishoort bij dak- en thuislozen en of er een sprake is van regiobinding. Daarna wordt er direct gekeken of de klant mogelijkheden heeft om aan het werk te gaan (H. Roose, persoonlijke informatie, 23 april 2013).

Bijlage 2: Vragenlijst zoals aangeboden aan bijstandconsulenten

Beste medewerker,

U staat op het punt te beginnen aan het invullen van een vragenlijst over uw werkzaamheden en ervaringen op uw werk. Voordat u begint, graag uw aandacht voor de volgende punten:

- Wij garanderen dat de door u verstrekte informatie in deze enquête anoniem en strikt vertrouwelijk wordt behandeld. De terugkoppeling van de onderzoeksresultaten zullen in geen geval herleidbaar zijn tot individuele medewerkers.
- Deze vragenlijst gaat over uw situatie en uw ervaring op uw werk. Vul deze vragenlijst dan ook zelfstandig in, zonder overleg met anderen.
- Wanneer er wordt gesproken over ‘uw organisatie’ wordt in deze enquête de organisatie bedoeld waarbij u op dit moment werkzaamheden verricht. In het geval dat u uitzendkracht bent betreft het dus **niet** het uitzendbureau, maar de organisatie waardoor u ingehuurd bent.
- Het is erg belangrijk dat u **alle vragen invult**. Er zijn **geen onjuiste** antwoorden. Geef bij elke vraag dus het antwoord dat u het beste vindt passen. Denk niet te lang na bij het invullen van de vragen; de eerste indruk is vaak de beste.
- Het is van groot belang dat u een **eenduidige keuze** maakt. U kunt per vraag **slechts één antwoord aanvinken**.
- Het is voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek van groot belang dat u de vragenlijst **eerlijk invult**. Mocht u hier vragen over hebben, spreek (één van) ons hier op aan.
- Het invullen van de vragenlijst zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Het is belangrijk dat u deze vragenlijst in één keer invult en daarna retourneert aan degene die hem u zojuist heeft verstrekt.

Bij voorbaat willen wij u hartelijk danken voor het invullen van de vragenlijst. De resultaten dragen bij aan de wetenschap in het algemeen en onze scriptie.

Met vriendelijke groet,

Anne Seuren
Natasja Sinkeldam

Beantwoord onderstaande vragen als volgt:

- Open vragen graag duidelijk in BLOKLETTERS invullen,
- Omcirkel bij meerkeuze vragen (a, b, c, d) het juiste antwoord,
- Zet bij kolomvragen slechts één kruisje duidelijk in het midden van de kolom.

GOED voorbeeld kolomvragen:

Vragen	Antwoordmogelijkheden			
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik drink elke ochtend koffie		X		
2. Ik fiets naar mijn werk.	X			
3. Ik ga met het openbaar vervoer naar mijn werk				X

FOUT voorbeeld kolomvragen:

Vragen	Antwoordmogelijkheden			
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik drink elke ochtend koffie				
2. Ik fiets naar mijn werk.			X	X
3. Ik ga met het openbaar vervoer naar mijn werk				

Vragenlijst:

1. Werkzaam in:

- a. Amsterdam
- b. Den Haag
- c. Rotterdam
- d. Utrecht

2. Naam locatie en afdeling: _____

3. Type contract:

- a. Vast contract
- b. Tijdelijk contract
- c. ZZP
- d. Uitzendkracht
- e. Stagiaire
- f. Overig, namelijk: _____

4. Sinds welk kalenderjaar bent u in dienst van deze organisatie*: _____

**LET OP: Als er sprake is van onderbrekingen in uw dienstverband, dan vragen wij u het kalenderjaar in te vullen waarin uw laatste dienstverband startte. Eerdere periodes tellen niet mee.*

5. Sinds welk kalenderjaar bekleedt u uw huidige functie:** _____

***LET OP: Als er sprake is van onderbrekingen in uw huidige functie (u heeft bijvoorbeeld een tijdje een andere functie bekleed binnen dezelfde organisatie) dan vragen wij u hier het kalenderjaar in te vullen waarin u voor laatst in deze functie ben gestart.*

6. Geslacht:

- a. Man
- b. Vrouw

7. Wat is uw geboortejaar*:** _____ ***

NOTE: Indien u uw geboorte jaar niet wil geven vult u 'wil ik niet geven' in.

8. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?

- a. Basisonderwijs
- b. VBO/ LBO
- c. MAVO/ VMBO-T
- d. HAVO
- e. VWO
- f. MBO
- g. HBO
- h. WO
- i. Overig, namelijk: _____

	Altijd elke dag	Zeer dikwijls paar keer per week	Dikwijls eens per week	Regelmatig een paar keer per maand	Af en toe eens per maand of minder	Sporadisch een paar keer per jaar of minder	Nooit
Op mijn werk bruis ik van de energie.							
Ik schaam me voor het werk dat ik doe.							
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.							
Als ik aan het werk ben voel ik me futloos en zwak.							
Ik ben enthousiast over mijn baan.							
Ik ga helemaal op in mijn werk.							
Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.							
Mijn werk inspireert mij.							
Mijn werk verveelt me.							

Vragen	Antwoordmogelijkheden			
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Heeft u vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden?				
Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?				
Kunt u op uw direct leidinggevende rekenen, wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?				
Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?				
Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?				
Leert u nieuwe dingen in uw werk?				
Moet u erg snel werken?				
Vraagt uw werk veel concentratie?				
Is uw werk emotioneel zwaar?				
Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?				
Kunt u, als dat nodig is, uw direct leidinggevende om hulp vragen?				

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Is voor uw werk creativiteit vereist?				
Heeft u te veel werk te doen?				
Wordt u in uw werk geconfronteerd met dingen die u persoonlijk raken?				
Moet u erg precies werken?				
Geeft uw werk u het gevoel iets ermee te kunnen bereiken?				
Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?				
Kunt u, als dat nodig is, uw collega's om hulp vragen?				
Is uw verstandhouding met uw direct leidinggevende goed?				
Biedt uw werk mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet?				
Moet u zich haasten?				
Heeft u invloed op het werktempo?				
Biedt uw werk u rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet?				

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?				
Vraagt uw werk een eigen inbreng?				
Heeft u conflicten met uw direct leidinggevende?				
Is uw verstandhouding met uw collega's goed?				
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?				
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw direct leidinggevende?				
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?				
Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk?				
Wordt er door collega's een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?				
Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?				
Heeft u conflicten met uw collega's?				
Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?				
Heeft u te maken met agressie van uw direct leidinggevende?				

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u in uw werk beschikken over voldoende gegevens en informatie?				
Kunt u uw werk op uw gemak doen?				
Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?				
Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken?				
Is uw direct leidinggevende vriendelijk tegen u?				
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?				
Geeft uw direct leidinggevende informatie over hoe goed u uw werk doet?				
Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?				
Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?				
Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?				
Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?				
Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten?				

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Heerst er tussen u en uw direct leidinggevende een prettige sfeer?				
Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling?				
Heeft u te maken met agressie van uw collega's?				
Heeft u te weinig werk?				
Moet u in uw werk veel onthouden?				
Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?				
Doen er tussen u en uw direct leidinggevende vervelende gebeurtenissen voor?				
Is uw werk gevarieerd?				
Zijn uw collega's vriendelijk tegen u?				
Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?				
Heeft u problemen met het werktempo?				
Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer?				
Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?				

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Doen er tussen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor?				
Heeft u problemen met de werkdruk?				
Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?				
Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen/overreden?				
Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?				
Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?				
Kunt u uw werk zelf indelen?				
Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?				
Werkt u onder tijdsdruk?				

KLAAR?

Wanneer u **alle vragen heeft ingevuld**, mag u deze vragenlijst inleveren bij de persoon die u het formulier eerder heeft overhandigd.

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

Bijlage 3: Vragenlijsten gecodeerd per thema

UBES Werkbelevingslijst: Bakker, A. & Schaufeli, W.

	Nooit	sporadisch	af en toe	regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
	0	1	2	3	4	5	6
	geen last van	een paar keer per jaar of minder	eens per maand of minder	een paar keer per maand	eens per week	paar keer per week	dagelijks
V1. Op mijn werk bruis ik van de energie.							
T5. Ik schaam me voor het werk dat ik doe. (r)							
A9. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.							
V2. Als ik aan het werk ben voel ik me futloos en zwak. (r)							
T4. Ik ben enthousiast over mijn baan.							
A7. Ik ga helemaal op in mijn werk.							
V3. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.							
T6. Mijn werk inspireert mij.							
A8. Mijn werk verveelt me. (r)							

VBBA Vragenlijst: (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid) van Veldhoven, M. van, Meijman, T.F., Broersen, J.P.J., & Fortuin, R.J. (2002).

Autonomie (aut)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Heeft u vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden? (aut01)				
2. Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden? (aut02)				
3. Heeft u invloed op het werktempo? (aut03)				
4. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert? (aut04)				
5. Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt? (aut05)				
6. Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen? (aut06)				
7. Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn? (aut07)				
8. Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt? (aut08)				
9. Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op? (aut09)				
10. Kunt u uw werk zelf indelen? (aut10)				
11. Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen? (aut11)				
Sociale steun van collega's (ssc):	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
12. Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt? (ssc12)				
13. Kunt u, als dat nodig is, uw collega's om hulp vragen? (ssc13)				
14. Is uw verstandhouding met uw collega's goed? (ssc14)				
15. Heeft u conflicten met uw collega's? (ssc15)				

16. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's? (ssc16)				
17. Heeft u te maken met agressie van uw collega's? (ssc17)				
18. Zijn uw collega's vriendelijk tegen u? (ssc18)				
19. Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer? (ssc19)				
20. Doen er tussen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor? (ssc20)				
Sociale steun van direct leidinggevende (ssd)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
21. Kunt u op uw direct leidinggevende rekenen, wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt? (ssdl21)				
22. Kunt u, als dat nodig is, uw direct leidinggevende om hulp vragen? (ssd22)				
23. Is uw verstandhouding met uw direct leidinggevende goed? (ssd23)				
24. Heeft u conflicten met uw direct leidinggevende ? (ssd24)				
25. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw direct leidinggevende ? (ssd25)				
26. Heeft u te maken met agressie van uw direct leidinggevende ? (ssd26)				
27. Is uw direct leidinggevende vriendelijk tegen u? (ssd27)				
28. Heerst er tussen u en uw direct leidinggevende een prettige sfeer? (ssd28)				
29. Doen er tussen u en uw direct leidinggevende vervelende gebeurtenissen voor? (ssd29)				
Feedback (fee)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
30. Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk? (fee30)				
31. Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk? (fee31)				

32. Biedt uw werk u mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet? (fee32)				
33. Biedt uw werk rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet? (fee33)				
34. Geeft uw direct leidinggevende informatie over hoe goed u uw werk doet? (fee34)				
35. Kunt u in uw werk beschikken over voldoende gegevens en informatie? (fee35)				
Afwisseling in het werk? (afw)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
36. Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen? (afw37)				
37. Is voor uw werk creativiteit vereist? (afw37)				
38. Is uw werk gevarieerd? (afw38)				
39. Vraagt uw werk een eigen inbreng? (afw39)				
40. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten? (afw40)				
41. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling? (afw41)				
Ontplooiingsmogelijkheden:(ont)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
42. Leert u nieuwe dingen in uw werk? (ont42)				
43. Geeft uw werk u het gevoel iets ermee te kunnen bereiken? (ont43)				
44. Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen? (ont44)				
45. Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling? (ont45)				

VBBA Vragenlijst: (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid) van Veldhoven, M. van, Meijman, T.F., Broersen, J.P.J., & Fortuin, R.J. (2002).

Vragenlijst voor Taakeisen:

Werkdruk (wer)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Moet u erg snel werken? (wer01)				
2. Heeft u te veel werk te doen? (wer02)				
3. Moet u extra hard werken om iets af te krijgen? (wer03)				
4. Werkt u onder tijdsdruk? (wer04)				
5. Moet u zich haasten? (wer05)				
6. Kunt u uw werk op uw gemak doen? (wer06)				
7. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden? (wer07)				
8. Heeft u te weinig werk? (wer08)				
9. Heeft u problemen met het werktempo? (wer09)				
10. Heeft u problemen met de werkdruk? (wer10)				
11. Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk? (wer11)				
Taakcomplexiteit (taa)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
12. Vraagt uw werk veel concentratie? (taa12)				
13. Moet u erg precies werken? (taa13)				
14. Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk? (taa14)				
15. Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken? (taa15)				
16. Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden? (taa16)				
17. Moet u in uw werk veel onthouden? (taa17)				
18. Vereist uw werk grote zorgvuldigheid? (taa18)				

Emotionele belasting (emo)	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
19. Is uw werk emotioneel zwaar? (emo19)				
20. Wordt u in uw werk geconfronteerd met dingen die u persoonlijk raken? (emo20)				
21. Wordt er door collega's een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk? (emo21)				
22. Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk? (emo22)				
23. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten? (emo23)				
24. Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen/overreden? (emo24)				
25. Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht? (emo25)				

Bijlage 4: Overzicht tabellen

Tabel 1

Bevlogenheid Amsterdam versus Den Haag, Rotterdam en Utrecht

		Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence ...
				Lower					
bevlogenheid	Equal variances assumed	12,361	,001	-3,133	173	,002	-4,20802	1,34307	-6,85893
	Equal variances not assumed			-3,346	172,919	,001	-4,20802	1,25745	-6,68995

Tabel 2

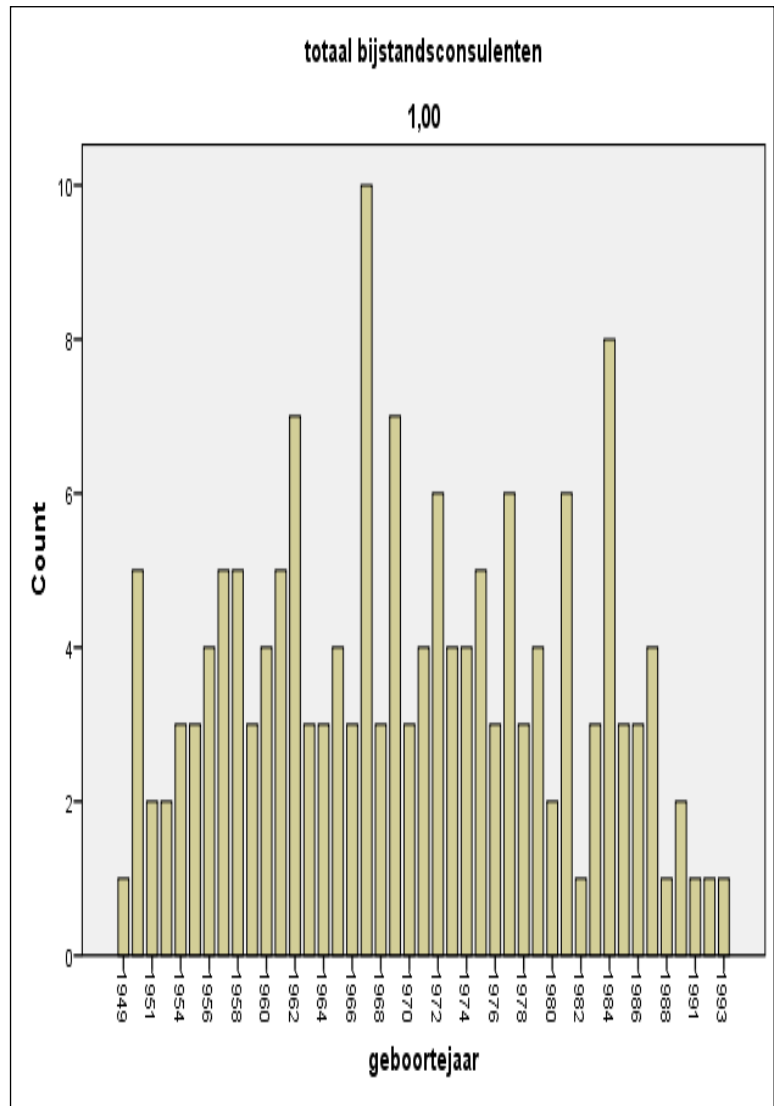
Correlatie Controlevariabelen

		gemeente	Doel-groep	Contract-type	Organisatie-verblijftijd	Functie-verblijftijd	geslacht	Geboorte-jaar	opleiding
gemeente	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
doelgroep	N	181							
	Pearson Correlation	,240**							
Contract-type	Sig. (2-tailed)	,001							
	N	181	181						
Organisatie-verblijftijd	Pearson Correlation	,093	-,169*						
	Sig. (2-tailed)	,215	,023						
Functie-verblijftijd	N	181	181	181					
	Pearson Correlation	,147	-,052	,504**					
geslacht	Sig. (2-tailed)	,050	,485	,000					
	N	179	179	179	179				
Geboorte-jaar	Pearson Correlation	-,023	-,184*	,393**	,483**				
	Sig. (2-tailed)	,761	,015	,000	,000				
opleiding	N	174	174	174	174	174			
	Pearson Correlation	-,051	-,063	-,002	,168*	,099			
	Sig. (2-tailed)	,497	,402	,974	,025	,192			
	N	180	180	180	179	174	180		
	Pearson Correlation	-,003	-,176*	,454**	,662**	,442**	,271**		
	Sig. (2-tailed)	,965	,026	,000	,000	,000	,001		
	N	160	160	160	160	156	160	160	
	Pearson Correlation	,178*	,053	-,056	,082	-,010	,067	-,049	
	Sig. (2-tailed)	,017	,480	,456	,279	,901	,373	,543	
	N	180	180	180	178	173	179	159	180

Tabel 3

Aantal Respondenten per Geboortejaar

Jaar	Aantal
1949	1
1950	5
1951	2
1952	2
1954	3
1955	3
1956	4
1957	5
1958	5
1959	3
1960	4
1961	5
1962	7
1963	3
1964	3
1965	4
1966	3
1967	10
1968	3
1969	7
1970	3
1971	4
1972	6
1973	4
1974	4
1975	5
1976	3
1977	6
1978	3
1979	4
1980	2
1981	6
1982	1
1983	3
1984	8
1985	3
1986	3
1987	4
1988	1
1989	2
1991	1
1992	1
1993	1



Staafdiagram 1: verdeling respondenten per geboortejaar

Tabel 4

Variance Inflation Factors Werkgerelateerde Hulbronnen, Taakcomplexiteit, Emotionele Belasting & Werkdruk

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,017	,073		-,233	,816		
	Zscore(TAA) taakcomplexiteit	,355	,081	,354	4,388	,000	,817	1,224
	Zscore(EMO) emotionele belasting	-,028	,076	-,028	-,362	,718	,863	1,159
	Zscore(WER) werkdruk	-,407	,082	-,416	-4,962	,000	,758	1,319

a. Dependent Variable: Zscore: werkgerelateerde hulbronnen

Tabel 5

Variance Inflation Factors Werkdruk Werkgerelateerde Hulpbronnen, Taakcomplexiteit & Emotionele Belasting

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,007	,067		-,113	,910		
	Zscore: werkgerelateerde hulpbronnen	-,339	,068	-,332	-4,962	,000	,951	1,052
	Zscore(TAA) taakcomplexiteit	,430	,070	,419	6,112	,000	,902	1,108
	Zscore(EMO) emotionele belasting	,222	,067	,224	3,300	,001	,923	1,084

a. Dependent Variable: Zscore(WER) werkdruk

Tabel 6

Variance Inflation Factors Taakcomplexiteit, Emotionele Belasting, Werkdruk & Werkgerelateerde Hulpbronnen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,016	,068		-,233	,816		
	Zscore(EMO) emotionele belasting	,102	,071	,106	1,437	,153	,873	1,145
	Zscore(WER) werkdruk	,454	,074	,466	6,112	,000	,812	1,231
	Zscore: werkgerelateerde hulpbronnen	,313	,071	,314	4,388	,000	,922	1,084

a. Dependent Variable: Zscore(TAA) taakcomplexiteit

Tabel 7

Variance Inflation Factors Emotionele Belasting, Werkdruk, Werkgerelateerde Hulpbronnen & Taakcomplexiteit

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,013	,077		,173	,863		
	Zscore(WER) werkdruk	,298	,090	,295	3,300	,001	,700	1,429
	Zscore: werkgerelateerde hulpbronnen	-,031	,085	-,030	-,362	,718	,820	1,219
	Zscore(TAA) taakcomplexiteit	,130	,090	,125	1,437	,153	,736	1,359

a. Dependent Variable: Zscore(EMO) emotionele belasting

Tabel 8

Independent Samples T-test Werkgerelateerde Hulpbronnen verschil Amsterdam en Andere Gemeenten

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
werkgerelateerde hulpbronnen	Equal variances assumed	3,497	,063	-3,437	161	,001	-7,89175
	Equal variances not assumed			-3,664	156,016	,000	-7,89175

Tabel 9

Relatie Werkgerelateerde Hulpbronnen en Organisatieverblijftijd.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,898	1	3,898	3,981	,048 ^b
1 Residual	155,674	159	,979		
Total	159,572	160			

a. Dependent Variable: Zscore: werkgerelateerde hulpbronnen

b. Predictors: (Constant), organisatieverblijftijd2

Tabel 10

Invloed Organisatieverblijftijd op Werkgerelateerde Hulpbronnen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	133,221	1,911		69,703	,000
	organisatieverblijftijd2	,235	,118	,156	1,995	,048

a. Dependent Variable: werkgerelateerde hulpbronnen

Tabel 11

Gemiddeld Gebruik Werkgerelateerde Hulpbronnen per Gemeente.

Report

werkgerelateerde hulpbronnen

gemeente	Mean	N	Std. Deviation
Amsterdam	141,0317	63	11,74592
Den Haag	131,7879	33	16,32053
Rotterdam	132,1212	33	19,00782
Utrecht	135,4412	34	10,85215
Total	136,1902	163	14,74204

