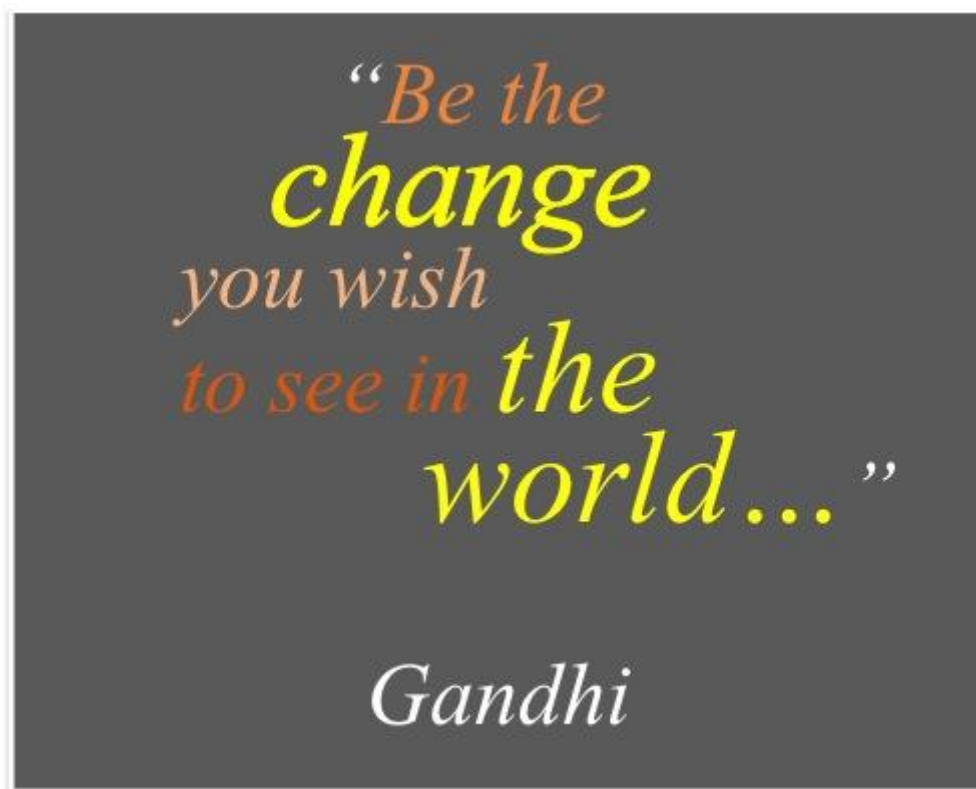


# Participeren doen we zo!



*Deze rapportage vormt een selectie vanuit het onderzoek naar **veranderbereidheid van leidinggevenden binnen de zuivelbranche**, voor wat betreft het aannemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.*

Dit onderzoek is uitgevoerd door J.M. Engelen, in het kader van de opleiding NCOI University/Organisatiepsychologie, met steun van ketenorganisatie ZuivelNL.

1 februari 2017.

## Samenvatting

---

De *Participatiewet* is met ingang van 1 januari 2015 ingevoerd en vervangt het voorgaande stelsel, zoals bijvoorbeeld de *Wet Sociale Werkvoorziening* en de *Wajong*. De wet is feitelijk een samenvoeging van een aantal regelingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze afstand is ontstaan doordat zij door een lichamelijk of geestelijke beperking moeizaam zelfstandig aan het werk kunnen komen. Naast de *Participatiewet* is er een *Wet Banenafpraak* opgesteld waarin werkgevers hebben afgesproken zelfstandig banen te creëren voor mensen uit deze doelgroep. In het kader van deze wet wordt vanaf 1 januari 2017 (inmiddels 2018) de “Quotumwet” van kracht. Vanuit deze wet zullen door de overheid boetes worden opgelegd als bedrijven onvoldoende mensen vanuit de participatiewet aannemen. De quotumwet schrijft voor dat 5% (inmiddels 3%) van het werknemersbestand zou moeten bestaan uit medewerkers vanuit deze doelgroep. Het is mede door de dreigende quotumwet, maar ook vanuit het oogpunt van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van belang onderzoek te doen naar de invoering en effecten van deze *Participatiewet*. Binnen de zuivelbranche wordt het signaal afgegeven dat zij positief staat tegenover het aannemen van medewerkers die binnen deze wet vallen. Aangegeven wordt dat men bereid is om met deze verandering mee te gaan. De “wil” ofwel veranderbereidheid lijkt dus aanwezig.

De opdracht voor dit onderzoek is ontstaan vanuit een samenwerking tussen *Locusnetwerk*, een netwerkorganisatie gericht op duurzaam ondernemen, en de ketenorganisatie *ZuivelNL*. Wat is er nodig om deze invoering van de wet binnen de zuivelbranche succesvol te implementeren? Vanuit deze vraag richt dit empirisch, analytische onderzoek zich specifiek op de veranderbereidheid van leidinggevenden binnen de zuivelbranche. Aangenomen wordt dat leidinggevenden directe invloed hebben op het aanneme beleid. Daarnaast zijn zij direct verantwoordelijk voor de begeleiding van de huidige medewerkers en medewerkers vanuit deze *Participatiewet*. Zij kunnen door hun leidinggevende functie hierin het juiste voorbeeld geven. De probleemdefinitie voor dit onderzoek is gericht op het “willen, moeten en kunnen veranderen” bij leidinggevenden en is als volgt omschreven: *Wat is nodig om de veranderbereidheid bij leidinggevenden te vergroten, zodat de invoering van de Participatiewet binnen de zuivelbranche een grotere kans van slagen heeft?*

Met dit onderzoek wordt voldaan aan de onderzoekslijn; Slaagfactoren bij verandermanagement.

Na het inzetten van een survey (*Dinamo for Change*) hebben van de negentig leidinggevenden verdeeld over zeven zuivelorganisaties, zesenvijftig leidinggevenden de vragenlijst ingevuld. Op deze wijze zijn de kwantitatieve data tot stand gekomen. Via ongestructureerde interviews zijn deze uitkomsten getoetst. De uitkomsten zijn tevens vergeleken met de bevindingen vanuit het veldwerk door *Locusnetwerk*. Hierdoor heeft het onderzoek eveneens een kwalitatief karakter gekregen. In het gehele proces is hiermee de betrouwbaarheid en validiteit meegenomen als belangrijke leidraad. Met dit onderzoek is inzicht verkregen in de sterkste bronnen van veranderbereidheid en is daartegenover duidelijk geworden waar de weerstand vandaan komt.

De volgende conclusies kunnen worden getrokken; de benaderde zuivelorganisaties binnen de scope van *ZuivelNL* zijn betrokken bij de *Participatiewet*. In het bijzonder scoort de meerwaarde van de verandering ten aanzien van het imago richting de maatschappij, de arbeidsmarkt en de klanten hoog. Het merendeel ervaart ook dat er een noodzaak is om te veranderen. Tegelijkertijd kan vanuit de analyses worden opgemerkt dat de beheersbaarheid en de aansturing sterke bronnen van weerstand zijn bij leidinggevenden. Deze weerstand ontstaat voornamelijk door het gebrek aan beleid aangaande dit onderwerp. Maar ook het gebrek aan tijd en middelen. Daarnaast is het door de enorme druk op het productieproces niet een onderwerp waar prioriteit aan wordt gegeven. Door de onbekendheid met de mensen vanuit de doelgroep speelt eveneens de gedachte dat de participatiewet een negatief effect zal hebben op de interne efficiency. Dit hoeft niet het geval te zijn.

Bovenstaande verklaart dat de betrokkenheid aanwezig is maar men niet weet hoe deze wet praktisch te implementeren is. De aanbevelingen zijn gericht op zowel *ZuivelNL* als op de organisaties die aangesloten zijn. Het zou van meerwaarde zijn wanneer *ZuivelNL* het voortouw neemt door middel van het opzetten van kernwaarden binnen de branche en het opstellen van richtlijnen aangaande de invoering van de participatiewet. Binnen de aangesloten organisaties zal eveneens beleid moeten worden ingericht voor de praktische realisatie, al dan niet gekoppeld aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Daarnaast zullen middelen beschikbaar moeten worden gesteld. Bewustwording is nodig dat het hier gaat om een veranderproject met een projectmatige aanpak. Hiervoor zal verder onderzocht moeten worden in welke vorm het veranderproject het meest effectief kan worden opgezet, uitgerold en aangestuurd binnen de zuivelbranche.

## 1 Context onderzoek

---

Ruim veertig jaar geleden was het niet vreemd dat mensen met een beperking - “het zontje van”- werkte bij een fietsenmaker of bij de bakker. Er was een groot gevoel van solidariteit. Naarmate de welvaart groeide werd de verzorgingsstaat verder uitgebouwd. Voor steeds meer groepen die niet of moeilijk mee konden komen, werd een regeling ontworpen. Hierdoor werden zij vrijgesteld van arbeid en ontvingen zij desondanks, een uitkering. Door het groeiende aantal regelingen werd arbeid gekoppeld aan sociale premies. Hierdoor betaalden werkgevers steeds hogere premies en zo ontstond er een groot verschil tussen de arbeidskosten voor de werkgever en het loon dat de werknemer ontvangt (Wig). Om deze kosten te compenseren werd het eenvoudige werk voor een groot deel verplaatst naar de lage loonlanden. Daarnaast werd binnen bedrijven steeds meer gebruik gemaakt van geavanceerde technologieën zodat goedkoper geproduceerd kon worden. Bedrijven werden meer en meer kosten en baten gestuurd. Het sociale aspect werd achterwege gelaten. Tegelijkertijd werd het gemiddelde opleidingsniveau steeds hoger waardoor sprake was (en is) van over-kwalificatie op de arbeidsmarkt. De hierboven genoemde ontwikkelingen zorgen er voor dat vandaag de dag, de arbeidsproductiviteit in Nederland zeer hoog is (Schippers, 2015). Werken in Nederland kan gezien worden als “topsport”. Door deze verschuivingen zullen werkgevers minder snel geneigd zijn iemand “met een vlekje” aan te nemen en ervaren daarbij – zelfs met subsidie- vooral allerhande gedoe (Roman & Schippers, 2008, A233). Door alle voorgaande ontwikkelingen mist een grote groep de aansluiting op de arbeidsmarkt en worden hierdoor buitengesloten. Veel “laag productieve” burgers staan hierdoor gedeeltelijk of volledig buiten het arbeidsproces. Deze mensen hebben een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt en zullen zonder ingrijpende maatregelen moeizaam aan het werk komen. Naast de kosten overweging voor een organisatie en inkomsten voor de werkenden is het ook om andere redenen van belang dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, weer aan het werk komen. Werk structureert, biedt sociale contacten en geeft zin aan het bestaan (Jahoda, 1982). Dit geldt voor iedere medewerker.

De overheid heeft zich er in de afgelopen decennia voor ingezet om mensen met een arbeidsbeperking “te laten participeren op de arbeidsmarkt”. In Nederland is bijvoorbeeld in 2003 de “Wet voor Gelijke Behandeling op grond van een handicap of ziekte” in werking getreden (Borghouts - van de Pas, 2008). Maar ook “Garantiebanen”, “Beschut werk”, “Wet Stimulering Arbeidsparticipatie” of de Wet “Werken naar Vermogen” zijn regelingen die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de afgelopen jaren zouden hebben moeten helpen bij het vinden van werk. Deze wetten hebben geen structurele verbeteringen gebracht. Dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk komen zal dus niet vanzelf gaan, institutionele veranderingen zijn nodig. In 2013 ontstaat vanuit het sociaal akkoord tussen het kabinet en de sociale partners de zogenoemde “Banenafpraak”. De overheid heeft zich ten doel gesteld dat met deze wet per 1 januari 2026, 125.000 mensen (100.000 vanuit het bedrijfsleven en 25.000 binnen de overheid) met een afstand tot de arbeidsmarkt, zelfstandig betaald werk kunnen verrichten waarbij 25,5 uur per week als een volledige baan kan worden beschouwd en zij hiermee participeren in de arbeidsmarkt. Dit wordt onder werkgevers ook wel “Inclusief werkgeven” genoemd. In eerste instantie zou de doelgroep alleen bestaan uit mensen vanuit de wet “Werken arbeidsondersteuning jonggehandicapten” (Wajong). Sinds januari 2016 is de doelgroep uitgebreid, waardoor ook mensen van de wet “Sociale Werkvoorziening” (WSW) en de Wet Werk en Bijstand (WWB) onder de Participatiewet vallen (Werkgelegenheid M. v., 2016).

Volgens een onderzoek door het CBS (in opdracht van de overheid) zou onder de Participatiewet een groep van ruim twee miljoen mensen (CBS, 2012) vallen. De Participatiewet is niet alleen een solidaire regeling maar zal het te verwachte tekort op de arbeidsmarkt door onder andere de vergrijzing, in de toekomst opvullen (Timmerman, 2009). Het is interessant om in een vervolgonderzoek de inhoudelijke kant van de Participatiewet te bestuderen maar dit onderzoek richt zich voornamelijk op de realisatie, de invoering van de Participatiewet bij werkgevers binnen de zuivelbranche.

### 1.1 Aanleiding onderzoek

De afgelopen jaren kwam het onderwerp “Participatiewet” bij verschillende bijeenkomsten op de agenda. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat bedrijven binnen de zuivelbranche zich welwillend en solidair willen opstellen aangaande de Participatiewet. Deze ambitie komt onder andere voort vanuit een veelal heersende familiale bedrijfscultuur (Cameron. K.S., 2013, 3e druk) zoals deze wordt

gekenmerkt binnen de zuivelbranche. Maar ook vanuit de doelstelling Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De ambitie lijkt aanwezig maar daarna volgt de vraag welke inspanning het vergt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Is er werkelijk draagvlak binnen de ondernemingen? In deze relatief nieuwe participatiewet is er, anders dan bij alle voorgaande wetgevingen, sprake van sanctioneren door een dreigende quotumwet (*Rijksoverheid, senaat stemt in met banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*, 2015). Vanuit Sociale Zaken en Werkgelegenheid is een quotumregeling opgesteld waarin is aangegeven dat bij iedere organisatie met meer dan 25 medewerkers 5% van het personeelsbestand zal bestaan uit mensen die vallen binnen de Participatiewet. Op dit moment ligt er een voorstel vanuit de overheid een boete op te leggen van € 5.000,- voor iedere niet gerealiseerde plaatsing waardoor de kosten hoog kunnen oplopen.

Binnen de zuivelbranche zijn ongeveer 13.000 mensen (Jansen, 2016) werkzaam. Dit zou betekenen dat 650 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de zuivel werkzaam zouden moeten zijn in 2026. Dit staat gelijk aan een totale boete van 3 miljoen euro wanneer er niemand geplaatst zou worden binnen deze branche. Deze boete zal jaarlijks terugkeren zolang niet is voldaan aan de quotumregeling (*Rijksoverheid, senaat stemt in met banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*, 2015). Deze quotumregeling zou met ingang van 1 januari 2017 van kracht zijn maar is op het moment van schrijven, uitgesteld. Het quotumpercentage van 5 procent dat eerder was afgesproken in het regeerakkoord, geldt niet meer. Waarschijnlijk zal dit 3,5 procent worden. Dat is nog afhankelijk van het jaar waarin de quotumheffing formeel wordt geactiveerd en wat de werkgevers tot dan toe hebben gedaan voor het creëren van banen. Het quotum zal in 2017 opnieuw worden vastgesteld en in 2018 worden doorbelast (Werkgelegenheid M. v., 2016, p. 24). Binnen de zuivelbranche is slechts een minimaal aantal mensen vanuit de Participatiewet geplaatst.

### *ZuivelNL en de participatiewet*

Minister Asscher heeft samen met de sociale partners afspraken gemaakt omtrent “cofinanciering sectorplannen”. Dit is ontworpen om bedrijven te ondersteunen bij hun ambities met betrekking tot de arbeidsinstroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI), de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL), CNV Vakmensen en FNV Bondgenoten zijn initiator van het *Sectorplan Levensmiddelenindustrie 2014-2016*. ZuivelNL, ketenorganisatie van de zuivelsector, heeft zich binnen de context van genoemd sectorplan verbonden aan het sectorale Wajong project binnen de zuivelindustrie. In opdracht van ZuivelNL heeft Locus Netwerk (partner in duurzaam inclusief ondernemen) in dit kader de opdracht ontvangen om in de Nederlandse zuivelsector te onderzoeken wat de stand van zaken is aangaande de Participatiewet en met name bedrijven concreet te ondersteunen bij het realiseren van werkplekken voor mensen uit de doelgroep. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan het realiseren van bovenstaande ambities. Dit specifieke onderzoek sluit aan bij de praktische opdracht aan Locus en levert aanvullend daarop meer inzicht in de houding en veranderbereidheid bij management in de zuivel, reden waarom ZuivelNL ook dit onderzoek heeft ondersteund. Het maakt onderdeel uit van de eindrapportage ten behoeve van de zuivelbranche. *Uit kostenoverweging en externe druk (Overheid/vakbonden/FNLI) maar ook vanuit de MVO gedachten valt te concluderen dat er een noodzaak is tot veranderen.*

## **1.2 Probleemdefinitie**

De probleemdefinitie voor dit onderzoek is als volgt omschreven:

*Wat is nodig om de veranderbereidheid bij leidinggevendenden te vergroten zodat de invoering van de Participatiewet binnen de Zuivelbranche een grotere kans van slagen heeft?*

Met dit onderzoek wordt voldaan aan de onderzoekslijn; *Slaagfactoren bij verandermanagement.*

## **1.3 Doelstelling**

De focus van het onderzoek zal liggen op de veranderbereidheid bij de leidinggevendenden. De mate van veranderbereidheid is van invloed op het gedrag en biedt een voorspellende waarde over het te behalen resultaat van de verandering (Metselaar E. A., 2011, 8e druk, p. 80). Door leidinggevendenden de vraagstukken (willen, moeten en kunnen veranderen) te laten beantwoorden wordt inzicht verkregen in de positieve punten en de verbeterpunten binnen de zuivelbranche aangaande de Participatiewet. Aan de hand van de analyses vanuit het onderzoek en de informatie die verkregen is vanuit de “best

practices”, zullen conclusies kunnen worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. Deze informatie dient als basis voor de uiteindelijke succesvolle uitvoering van de Participatiewet binnen de zuivelbranche. Met het onderzoek zal antwoord worden gegeven op de vraag of de volgende stelling klopt:

*“De organisaties binnen de zuivelbranche zijn gemotiveerd om de participatiewet in te voeren maar zij weten niet hoe dit praktisch uit te voeren is”.*

Dit onderzoek kan tevens, naast voor de zuivelbranche, van toegevoegde waarde zijn voor de grotere doelstelling vanuit de overheid om in 2026 in totaal 125.000 duizend banen te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## 1.4 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die is onderzocht luidt:

*“Welke factoren aangaande de veranderbereidheid onder leidinggevenden binnen de zuivelbranche, zijn van invloed op een effectieve uitvoering van de participatiewet en welke aanbevelingen kunnen binnen de zuivelbranche worden gedaan?”*

## 1.5 Afbakening onderzoek

In 2015 kwam zo'n acht procent (8%) van de agro-export in Nederland vanuit de zuivelbranche (ZuivelNL). De branche vertegenwoordigt eenentwintig aangesloten organisaties. Van deze eenentwintig zijn er negen grote (>100 medewerkers) organisaties. De zuivelorganisaties verwerken grote hoeveelheden rauwe melk tot onder andere zuivelproducten zoals bijvoorbeeld melkpoeder, yoghurt, kwark, kaas of dienen als halffabricaat. De grote (9) organisaties hebben diverse productielocaties door heel Nederland. Het overgrote deel (ongeveer 70%) van de werkzame personen binnen deze branche werkt binnen één van deze productielocaties. De verwachting is dat binnen de productielocaties mogelijkheden zijn voor het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor dit onderzoek is de vraag gesteld aan de grotere organisaties om met één (of twee) productielocatie(s) deel te nemen aan het onderzoek. De organisaties waren vrij om zelf te kiezen welke productielocatie zij wilden voordragen.

Zoals in voorgaande paragraaf is beschreven hebben leidinggevenden invloed op het falen of het succes van een verandering. Zoals *Sanders et al.* indirect ook omschrijft dat een leidinggevende van toegevoegde waarde is voor het behalen van de doelstellingen vanuit de strategie (Sanders, 2005). In het kader van dit onderzoek zal daarom de focus specifiek liggen op de veranderbereidheid onder leidinggevenden. Dit onderzoek richt zich op variabelen vanuit de vragenlijst die van invloed zijn op het gedrag van de leidinggevenden. Deze variabelen geven een voorspellende waarde ten aanzien van de veranderbereidheid met betrekking tot de uitvoering van de Participatiewet.

### Begrippenkader

**AWVN:** Algemene Werkgevers Vereniging Nederland - advies, informatie en netwerk voor werkgevers (AWVN, 2016).

**Inclusief werkgeven/ondernemen:** naam van het programma waarmee AWVN werkgevers wil inspireren, motiveren en ondersteunen om in hun organisatie ruimte te maken voor mensen met een beperking (AWVN, 2016).

**Locus Netwerk:** partner in duurzaam inclusief ondernemen.

**Locatieverantwoordelijke:** contactpersoon voor de onderzoeker zoals: HR directeur, HR manager, Vestigingsmanager, Hoofd Productie en/of Hoofd Kwaliteit.

**Participatiewet:** Iedereen die kan werken maar daarbij in meer of mindere mate ondersteuning nodig heeft aangaande werk, valt sinds 1 januari 2015 onder de Participatiewet. De wet is er om zoveel mogelijk mensen vanuit deze wet aan het werk te helpen.

De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW). En een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) (Rijksoverheid, Aanpassing van regels versoepelt uitvoering participatiewet, 2015).

**UWV:** Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Overheidsinstelling die zorgt voor een deskundige en efficiënte uitvoering van de werknemersverzekeringen (UWV, 2016).

**Veranderbereidheid:** geeft de mate aan waarin mensen een verandering ondersteunen. De veranderbereidheid geeft de voorspellende waarde weer over het te behalen resultaat van de verandering (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 80).

**WSW** De Wet sociale werkvoorziening (WSW) is bedoeld voor mensen die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken (UWV, 2016).

**WWB:** Staat voor Wet Werk en Bijstand. Een WWB uitkering is voor mensen die op geen enkel andere wijze inkomen kunt genereren en verder geen vermogen meer hebben (UWV, 2016).

**Wajong:** Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten De Wajong is een inkomensvoorziening voor jongeren die op jonge leeftijd arbeidsongeschikt zijn geworden (Rijksoverheid, Aanpassing van regels versoepelt uitvoering participatiewet, 2015).

**ZuivelNL:** Ketenorganisatie van de zuivelsector.



## 2 Theoretische inleiding

---

### 2.1 Veranderbereidheid

Voor een succesvolle verandering is het belangrijk om vooraf vast te stellen welk “gedrag” vertoont zal worden ten aanzien van een verandering. De veranderbereidheid is dan ook te definiëren als de bereidheid van of juist de weerstand bij medewerkers, mee te werken aan een verandering. Met dit onderzoek zal worden achterhaald waar de *weerstand* vandaan komt en in welke mate deze aanwezig is en desgewenst omgebogen kan worden.

De literatuur verwijst hiervoor naar verschillende inzichten. *Ajzen's model (1991)* hanteert een brede definitie van gepland gedrag op basis van attitude, subjectieve norm ten aanzien van gedrag en de controle die de persoon ervaart over het gedrag. Maar ook factoren op individueel niveau, groepsniveau, organisatieniveau en de context van de organisatie zijn van invloed op de attitudevorming en uiteindelijk de veranderbereidheid. Op basis van *Ajzen's model (1991)* model wordt veranderbereidheid als volgt gedefinieerd: *Een positieve gedragsintentie ten aanzien van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze resulteert in een inspanning bij de werknemer om het proces actief of passief te ondersteunen* (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 65). *Ajzen (1991)* gaat er vanuit dat gedrag te plannen is afhankelijk van de intentie van de persoon met het daarbij vertoonde gedrag (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 23). In het artikel “The theory of planned behavior” (Ajzen, 1991) wordt uitgelegd dat het model van gepland gedrag een gedragsmodel is waarin verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van mensen en de mogelijkheden van mensen het gewenste gedrag te vertonen zijn verwerkt. Om deze veranderbereidheid concreet inzichtelijk te maken hebben *Metselaar, Cozijnsen en van Delft (2011)* het model verder bewerkt om het binnen het kader van veranderingsbereidheid toe te kunnen passen. Middels het DINAMO instrument. Volgens *De Caluwé et al.* zou het niet slagen van een verandering ook te maken kunnen hebben met spanning tussen onder andere hiërarchie en autonomie, innovatie en stabiliteit of culturele diversiteit en emoties en het daaruit voortvloeiende gedrag (Caluwé de & Vermaak, 2006, tweede druk). Ook de *moreel ethische* waarde speelt een rol bij veranderingen zoals bijvoorbeeld de emoties. Zo wordt gesteld door *van Es* dat menselijk gedrag afhankelijk is van de mate van egoïsme (gericht op eigenbelang, wat win je er zelf mee) of juist altruïsme (gericht op het belang van de ander, gunnen) (Es, 2011, p. 108). *Cozijnsen et al. (2013)* verklaren eveneens dat het succes van een verandering kan worden toegeschreven op gedragsveranderingen. Deze worden benoemd als slaag- en faalfactoren (Cozijnsen A. e., 2013, p. 284) *hierover meer in de volgende paragraaf 2.4*

*De Caluwé en Vermaak (2006)* onderscheiden verschillende stappen binnen een veranderproces zoals diagnose stellen, kiezen van een strategie, het opstellen van interventieplan en het uitvoeren van deze interventies. Belangrijk daarbij is het besef dat interventies plaats kunnen vinden op diverse niveaus; groepsniveau, organisatieniveau of individueel niveau. Daarbij heeft ieder mens een persoonlijke voorkeursstijl. Deze worden volgens *De Caluwé en Vermaak* aangegeven met een van de vijf verschillende kleuren (Caluwé de & Vermaak, 2006, tweede druk). Iedere kleur vertegenwoordigt een voorkeursstijl hoe een verandering wordt bekeken, onder andere; politiek gericht (coalitievorming), sociaal (draagvlak creëren), planmatig of vanuit een filosofische invalshoek. *Kotter* (Cozijnsen A. J., 2013, pp. 114-115) benadrukt eveneens enkele stappen om bij mensen veranderbereidheid te creëren met de daarbij behorende slaagfactoren. Deze stappen zijn vergelijkbaar met de stappen van *De Caluwé en Vermaak (2006)* zoals; coalitievorming, communiceren, draagvlak creëren, plannen maken en blijven leren. Kotter voegt echter nog één stap toe. Na het uitvoeren van de interventies rond *Kotter* de stappen in de verandering af middels verankering (Kotter, 2008). Al deze theorieën zijn van invloed op de bereidheid van medewerkers om mee te werken (gedragsintentie) aan een verandering. (Metselaar E. A., 2011,8e druk). De theorie van *Kotter* zal worden ingezet als ondersteuning binnen de aanbevelingen.

Samenvattend kan gesteld worden dat een multidisciplinaire aanpak (integraal veranderen) bij veranderingen gewenst is. Het model van *Ajzen (1991)* brengt gedragsfactoren vanuit een multi-level perspectief in kaart en biedt inzicht om succesvol verandermanagement te ontwikkelen (Ajzen, 1991). Het gedragsmodel is verder bewerkt om de veranderbereidheid te kunnen toetsen via het zogenaamde Evidence Based Verandermanagement model: *DINAMO*. Deze afkorting staat voor *Diagnostic, INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations*.

(Metselaar E. , Assessing the Willingness to Change construction and validation of the Dinamo, 1997) Hierin zijn gedragsfactoren samengevoegd tot een diagnostisch instrument.

*Metselaar (2011)* geeft met het DINAMO model via drie dimensies het belang aan van “Willen veranderen (Attitude)”, “Moeten veranderen (Subjectieve norm)” en “Kunnen veranderen (Gedragscontrole)”. Factoren die de veranderbereidheid kunnen bevorderen of belemmeren. Dit model sluit aan bij de vraagstelling en zal worden toegepast binnen dit onderzoek. Wanneer de koppeling van bovenstaande gelegd wordt met het artikel Evidence Based Verandermanagement (Barends, 2008) zou na de verankering de evaluatie van het proces en specifiek de terugkoppeling naar de mensen, een sluitend geheel zijn. De variabelen vanuit dit model zullen nader worden uitgewerkt in dit hoofdstuk en leiden tot het definitief conceptueel model (figuur 6).

## 2.2 Risicofactoren binnen de veranderbereidheid

In deze paragraaf zal nader in worden gegaan op de slaag-, en faalfactoren. Succesvol veranderen zal alleen slagen wanneer rekening wordt gehouden met verschillende facetten. Idealiter loopt een verandering op organisatieniveau in fasen, zoals de start, diagnose, ontwerp, implementatie en evaluatiefase (Cozijnsen A. e., 2013, p. 111) deze moeten niet haaks staan op de stappen die mensen persoonlijk maken in een veranderproces. *Cozijnsen et al.* spreekt hier van bouwstenen binnen een veranderproces waarbij iedere fasen uit risicofactoren bestaat. Risicofactoren zeggen iets over de kans van slagen. Voor de diagnosefase zijn dit bijvoorbeeld; verandernoodzaak, verandercapaciteit en vertrouwen maar ook wordt er rekening gehouden met het type verandering. Een risicofactor is niet direct een negatieve factor. Bij het in kaart brengen van de risicofactoren en het verband leggen met de verandering, wordt getoetst of de onderdelen slaag- dan wel faalfactoren zijn. Een hoog risico is een potentiële faalfactor voor de verandering. Indien de faalfactor in beeld is en er succesvol op wordt geïntervenieerd waardoor de kans van slagen van de verandering wordt vergroot, kan deze als potentiële slaagfactor aangemerkt worden. *Cozijnsen et al.* spreekt hierbij van “verandercapaciteit” binnen een organisatie waarbij *in het algemeen* wordt gesteld welke factoren “remmers” dan wel “versnellers” zullen zijn bij een toekomstige verandering. In het artikel Systematisch en methodisch organisaties veranderen (Have, 2009) stellen de auteurs: Verandercapaciteit verwijst naar de veranderbereidheid en het verandervermogen binnen de organisatie. De verandercapaciteit zegt iets over het algemene vermogen van mensen (een organisatie) om een verandering aan te gaan. Bij de veranderbereidheid ligt de nadruk op één specifiek omschreven verandering (Metselaar E. , Dinamo for change, 2016). Onderzocht wordt welke slaagfactoren de veranderbereidheid bij de leidinggevendenden verklaren en binnen welke context de verandermanager (die de verandering aanstuurt) hier rekening mee zal moeten houden.

Vanuit het DINAMO model zijn dertien variabelen omschreven die van invloed zijn op de veranderbereidheid. Deze dertien variabelen kunnen afhankelijk van de resultaten worden aangemerkt als slaag- of faalfactoren. De variabelen zijn allen “gewogen” binnen een schaal van een tot dertien (1-13). Hoe hoger de wegingsfactor des te groter het belang of anders gezegd het risico. Dit houdt in dat niet iedere factor even zwaar meetelt voor de invulling van de veranderbereidheid (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 80).

Onder de dimensie *Moeten veranderen* vallen de variabelen met betrekking tot de *Interne druk en Externe noodzaak*. Hierbij valt op dat Externe noodzaak (wegingsfactor 9) een grotere invloed heeft op de veranderbereidheid dan interne druk (wegingsfactor 1). De variabelen *Beheersbaarheid* (tijd/ middelen) en de kwaliteit van *Aansturing* hebben een relatief lage weging (respectievelijk 4 en 5). Deze zijn in mindere mate van invloed op de veranderbereidheid maar tellen aan de hand van de resultaten van dit onderzoek als belangrijke variabele mee. Deze zijn van invloed op het gedrag van de leidinggevendenden aangaande de dimensie het *Kunnen veranderen*. De variabelen met de zwaarste weging zoals *Emotie* (wegingsfactor 13), *Betrokkenheid* (wegingsfactor 12) en *Meerwaarde* (wegingsfactor 11) vallen onder *Willen veranderen*. “Deze drie variabelen zijn bepalend voor de vraag of de betrokkene wil veranderen” (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 81). De laatst genoemde variabelen zijn van positieve invloed op de veranderbereidheid en onderstrepen de noodzaak om in veranderprocessen ruimte te scheppen voor het uiten van emoties. Hierdoor kunnen betrokkenen actief mee doen en denken in het veranderproces en kan de meerwaarde van de verandering continue benadrukt worden (Metselaar E. A., 2011,8e druk). In de analyses zal worden aangegeven of de variabelen een slaag-, of faalfactor zijn voor de verandering.

De rol van de verandermanager zal eveneens cruciaal zijn voor de kans van slagen. Het is de taak van de verandermanager om een verandering in goede banen te leiden. De verandermanager kan de



leidinggevende, de directeur of een externe adviseur zijn (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 105). In dit onderzoek wordt niet specifiek ingegaan om de rol van de verandermanager maar het zal duidelijk zijn dat de verandermanager met de genoemde variabelen rekening zal moeten houden. De factoren die het meest worden aangesproken binnen het onderzoek worden hierna nader uitgewerkt. Het is onvermijdelijk dat er overlap ontstaat tussen de variabelen.

### 2.3 Interventies

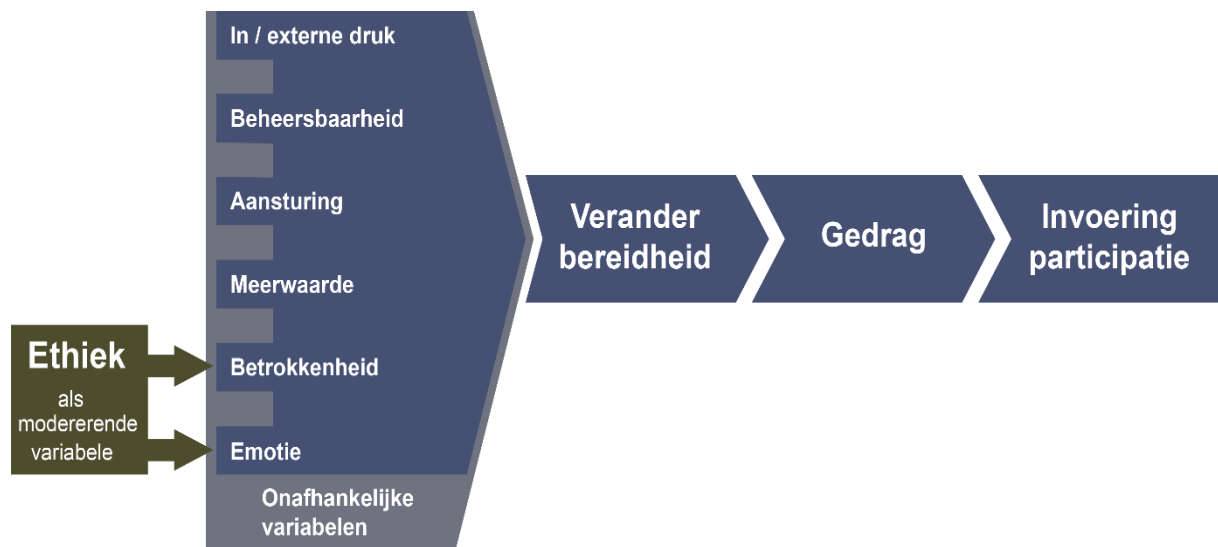
Des te complexer de verandering wordt ingeschat des te kleiner is de bereidheid om hier tijd en energie in te steken. Volgens *Ajzen's* model wordt dit verklaard door een afname van de ervaren gedragscontrole. Deze neemt af wanneer het veranderresultaat als "moeilijk haalbaar" wordt ingeschat (Metselaar E. A., 2011, zesde druk, p. 82). Via interventies kan hier verandering worden aangebracht. Interventies kunnen worden ingezet om personeel gemotiveerd te krijgen volgens het 8-stappenmodel van *Kotter* betekent dit dat naast het analyseren, diagnosticeren en rationaliseren mensen geraakt moeten worden (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 179). Zoals ook vanuit voorgaande paragraaf op te maken valt, moeten emoties worden ervaren. Dit is nodig om mee te gaan met een verandering. In het boek van *Metselaar et al.*(2011) wordt de koppeling gemaakt tussen DINAMO en verschillende interventie strategieën. Te weten strategisch, instrumenteel of cultureel. De interventies zullen een afstemming zijn tussen het denken (ratio), voelen (emotie) of doen (handelen) en de drie genoemde dimensies (Metselaar E. A., 2011,8e druk, pp. 144-145). *Zaltman et al.* (1973) benaderen veranderingen vanuit de normatief re-educatieve strategie en hanteren eveneens de drie bovengenoemde dimensies (Herriot, 1996, number 1). De normatief re-educatieve strategie gaat uit van de veronderstelling dat menselijk gedrag pas verandert, nadat mensen hun waarden en normen zelf hebben gewijzigd (houdingsstrategie). Bij deze herstructurering is het belangrijk dat wordt vastgesteld welke normen en waarden belangrijk zijn. Wanneer dit helder is kan richting gegeven worden aan de interventies, die gedaan worden met behulp van het interventiewiel. Interventies zullen, afhankelijk van de situatie, bijdragen aan het creëren van het gewenste gedrag. Er zal bij iedere interventie rekening moeten worden gehouden met de invloed die deze heeft op de cultuur of de structuur. Dit wordt ook wel de contingentie benadering genoemd (Cozijnsen A. J., 2013, p. 259). De interventies zullen betrekking hebben op de branche of de organisatie. Voor dit onderzoek zullen de aanbevelingen onderbouwd zijn op basis van het 8-stappenmodel van *Kotter* (1997).

### 2.4 Definitief conceptueel model

*Metselaar* spreekt van drie bouwstenen. Willen, moeten en kunnen veranderen, die van invloed zijn op de veranderbereidheid en daarmee het te verwachte gedrag. De kans op een succesvolle verandering is het grootste wanneer aan alle drie de voorwaarden is voldaan. Zoals in het voorlopige conceptueel model is omschreven staat een verandering niet op zichzelf vaak spelen meerdere factoren een rol (denk aan bijvoorbeeld het cultuur aspect of het financiële aspect). Toch kan gesteld worden dat wanneer aan de voorwaarden van willen, moeten en kunnen veranderen wordt voldaan dat het draagvlak groot is om een verandering door te voeren. Op basis van *Ajzen's* model ontstaat het Evidence Based Diagnose model voor de veranderbereidheid. (Metselaar E. A., 2011,8e druk, pp. 66-69). Alle dertien variabelen zijn belangrijk en van invloed op de veranderbereidheid. Wanneer deze alle hoog zouden scoren (en complexiteit laag), dan zou een verandering als "vanzelf moeten gaan". Het zou te veel omvattend zijn om alle factoren uit te werken, voor dit onderzoek worden de meest aansprekende variabelen verder uitgewerkt. Hieronder volgt de toelichting.

Binnen DINAMO (Metselaar E. , *Dinamo for change*, 2016) zijn wegingsfactoren aangebracht. De wegingsfactoren zijn niet overal gelijk. Met name de factoren onder "willen" scoren qua gewicht zwaar: zij zijn van grote invloed op de veranderbereidheid. Er is een keuze gemaakt voor de factoren met de zwaarste weging en die bepalend zijn voor de vraag of de betrokkene wil veranderen. Deze zijn Emotie, Betrokkenheid en Meerwaarde. Respectievelijke 13, 12 en 11 als wegingsfactor, op de schaal van 13 (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 80). Vervolgens wordt de invloed van de Interne druk en externe noodzaak onderzocht. De reden hiervoor is dat leidinggevendens gezien de positie binnen de organisatie direct (of indirect) met de interne druk te maken hebben. Onderzoek naar de externe noodzaak komt voort vanuit de quotumwet. Als laatste zullen Beheersbaarheid (tijd en middelen) en Aansturing van de verandering ten opzichte van de veranderbereidheid nader worden onderzocht. Deze laatste factoren zijn van minder grote invloed op de veranderbereidheid, maar dragen zeker bij aan het vergroten van "het kunnen" veranderen. Binnen het onderzoek is op deze laatste twee

variabelen het laagste gescoord. De factoren Emotie en Betrokkenheid zullen tevens worden onderbouwd vanuit de invalshoek professionele Ethiek. Ethiek zal hierdoor een modererende factor zijn van de variabelen emotie en betrokkenheid. Het definitieve conceptueel model is hieronder schematisch weergegeven.



*Figuur 6: conceptueel model (Engelen, J. 2016)*

### 3 Methoden van onderzoek en analyse methodiek

---

In dit hoofdstuk zijn de methodieken en de verwerking van de statistische gegevens nader uitgewerkt.

#### 3.1 Onderzoeksmethodiek

Voor dit beschrijvende (empirisch analytische) onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve dataverzamelingstechnieken (Velde M. v., 2015, 2e druk, pp. 72-73,105). Door de onderbouwing vanuit de ethische kant is meer diepgang verkregen bij emotie en betrokkenheid.

De ongestructureerde interviews vooraf en tijdens het onderzoek, hebben er toe bijgedragen het onderzoek te kaderen. Met behulp van de theoretische literatuur is antwoord verkregen op de theoretische betekenis van de variabelen. De variabelen zijn verder als slaag-, een faalfactoren omschreven ten opzichte van de veranderbereidheid binnen de dimensies willen, moeten en kunnen veranderen. Hierbij is de nadruk gevestigd op de ethische kant. Dit is met name gekoppeld aan de variabele "emotie" en "betrokkenheid". (Es, 2011, p. 108).

Voor het verkrijgen van het antwoorden op de diverse deelvragen zijn de variabelen getoetst die van invloed zijn op het gedrag van de leidinggevenden. Voor deze beantwoording is gekozen voor een Surveyonderzoek onder leidinggevenden binnen de Zuivelbranche. Deze vragenlijst is in samenwerking met Metselaar E. "DINAMO for change" uitgezet. De uitkomsten zijn in beheer van deze organisatie (Metselaar E. A., 2011,8e druk, pp. 51-85). Door de theoretische informatie te koppelen aan de uitkomsten van het onderzoek is helder geworden welke variabelen een voorname rol spelen voor het doen slagen van de uitvoering van de Participatiewet.

De verkregen informatie vanuit de vragenlijsten is vervolgens via semigestructureerde interviews getoetst. Dit om de validiteit en betrouwbaarheid van de uitkomsten te kunnen borgen.

Daarnaast is via een ongestructureerd interview de uitkomst vanuit het onderzoek getoetst aan de bevindingen vanuit het veld. Welke belemmerende factoren zijn binnen de organisaties naar voren gekomen. Deze antwoorden zijn verkregen via een ongestructureerd interview met Sweers (Sweers, Locusnetwerk, 2016). De uitkomsten van de interviews zijn meegenomen in de analyses.

Hieronder volgt de uitwerking van de methode en de analyse per methodiek.

##### 3.1.1 Ongestructureerde interviews

Voorafgaand aan het onderzoek hebben gesprekken, ongestructureerde interviews, plaatsgevonden (Velde M. v., 2015, 2e druk, p. 105) om te komen tot een definitief onderwerp. Deze gesprekken met deskundigen vanuit diverse instanties zoals met het AWWN, Locus Netwerk, het UWV en ZuivelNL hadden een oriënterend karakter. Binnen deze organisaties heeft de "participatiewet" een centrale rol zoals, strategische inzet van beleid, begeleiding van of bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is gesproken met mensen die zelf een beperking hebben (zij behoren veelal tot de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) maar zelf niet behoorden tot de doelgroep omdat zij werk hebben. Alle gesprekken hadden betrekking op hoe je invulling kunt geven aan de participatiewet. Bovengenoemde gesprekken hebben er toe bijgedragen het onderzoek te trechteren en de probleemdefinitie helder te krijgen. Hierdoor is de uiteindelijke vraagstelling ontstaan en heeft de onderzoeksmethodiek een definitieve vorm gekregen binnen een afgebakend geheel. De uitkomsten vanuit het onderzoek vergeleken met de bevindingen vanuit het veld. Deze vergelijking heeft er toe bijgedragen dat uitkomsten van het onderzoek beter geplaatst konden worden binnen de context van de zuivelbranche.

##### 3.1.2 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is gebaseerd op het vergaren van informatie omtrent de diverse *variabelen* en de *veranderbereidheid*. Informatieve bronnen zijn geraadpleegd waarbij de meeste informatie is verkregen vanuit wetenschappelijk literatuur en artikelen. Daarnaast is actuele informatie via internet verkregen over het onderwerp. Hieronder volgt een toelichting aangaande de keuzes, meer over de theorieën is te vinden in hoofdstuk twee.

##### *Veranderkunde model Ajzen (1991)*

Vanuit de literatuur is duidelijk geworden dat een verandering het beste tot zijn recht komt wanneer vooraf onderzoek wordt gedaan vanuit een multidisciplinair (integraal veranderen) perspectief. Verschillende theorieën met betrekking tot gedragsverandering komen aan bod zoals *de Caluwé et al.*

(Caluwé de & Vermaak, 2006, tweede druk) of *Cozijnsen et al.* (2013) zij verklaren eveneens dat het succes van een verandering kan worden toegeschreven op gedragsveranderingen. Binnen dit onderzoek zal de focus liggen op de theorieën die onderbouwen waar de weerstand vandaan komt en in welke mate deze aanwezig is en omgebogen kan worden. Het model van *Ajzen* (1991) is gericht op gedragsverandering en geeft antwoord op de vraag aangaande de variabelen binnen dit onderzoek en geven de mate van *veranderbereidheid* aan. Deze variabelen met betrekking tot gedragsverandering worden in het onderzoek benoemd als slaag- en faalfactoren. Daarnaast biedt het model ook concrete handvatten voor de ontwikkeling van interventies om de veranderbereidheid te vergroten (Metselaar E. A., 2011,8e druk, p. 65). Deze variabelen zijn samengevoegd tot een diagnostisch instrument, DINAMO genaamd (Metselaar E. A., 2011,8e druk). Het DINAMO instrument wordt verder uitgewerkt in de volgende paragraaf. De variabelen vanuit het model worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 2.

Ook de *moreel ethische* waarde speelt een rol bij veranderen en zal van invloed zijn op de emoties die voortkomen bij veranderen en de mate van betrokkenheid. Op grond van welk emotioneel beweegredenen bied je mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans. Hier wordt antwoord op gegeven vanuit de invalshoeken *Ethiek* onder andere gesteld door *van Es* (2011).

### 3.1.3 Survey

Voor dit onderzoek is gezocht naar een valide vragenlijst waarmee een voorspellende waarde met betrekking tot de veranderbereidheid, het gedrag, inzichtelijk gemaakt kan worden. Een vragenlijst die het mogelijk maakt om een specifieke verandering bij mensen te toetsen. Uit de literatuur kwamen twee valide vragenlijsten naar voren met betrekking tot het meten met een voorspellende waarde aangaande een verandering. De eerste die onderzocht is was de *Change Capacity Scan* (Cozijnsen A. V., 2004). Deze meet met name de verandercapaciteit onder mensen zijn algemeenheid. Deze vragenlijst geeft dus geen concreet beeld over de veranderbereidheid aangaande een specifiek onderwerp. Een tweede optie was de vragenlijst "DINAMO 5.0 vragenlijst" (Metselaar E. A., 2011,8e druk). Met deze vragenlijst kan in het bijzonder de veranderbereidheid ten aanzien van één specifiek onderwerp worden getoetst (Metselaar, 2016). Omdat hier sprake is van één specifieke verandering, namelijk het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is de keuze (naast de theoretische onderbouwing) uitgegaan naar het uitzetten van deze gevalideerde vragenlijst "DINAMO" (Metselaar E. A., 2011,8e druk). Hiermee wordt de veranderbereidheid gemeten op drie dimensies van de voorgenomen verandering; "willen, moeten en kunnen" (Metselaar E. A., 2011,8e druk, pp. 74-76). Hiermee kan antwoord worden gegeven op de deelvragen die betrekking hebben op de theorie.

De Survey bestaat uit een vragenlijst met tweeënnegentig (92) vragen (zie bijlage I: Dinamo vragenlijst) die betrekking hebben op de beschreven variabelen (figuur 6,paragraaf 2.13). Waarvan negentachtig (89) meerkeuze vragen en drie (3) open vragen.

De variabelen zijn onderverdeeld in drie dimensies en hebben allen betrekking op de mate van veranderbereidheid, te weten;

1. *Willen* veranderen
2. *Moeten* veranderen
3. *Kunnen* veranderen

Daarnaast wordt de *Veranderbereidheid* eveneens apart gemeten, als algemene controlevraag met betrekking tot Veranderbereidheid. Ook is een aparte vraag gesteld ten aanzien van het *waarneembare gedrag* binnen de organisatie en een vraag over de *te verwachten resultaten*. De uitkomsten vanuit de het onderzoek dragen bij aan het beantwoorden van de deelvragen met betrekking tot variabelen en de veranderbereidheid (zie hoofdstuk 5). De variabelen vanuit de vragenlijst zullen nooit een volledig antwoord kunnen geven op de onderzoeksvraag maar geven een gedegen denkrichting aan.

#### *Ethische verantwoordelijkheid*

Bedrijven werken op vrijwillige basis mee aan het onderzoek. De onderzoeker heeft de plicht tegenover DINAMO for change, Zuivel NL en Locus Netwerk het onderzoek op een eerlijke en objectieve manier uit te voeren en geen gegevens (zonder voorafgaand overleg) aan derden, te verstrekken. Onderzoeker zal een neutrale onafhankelijke houding nastreven. Mogelijke (persoonlijke) informatie aangaande de doelgroep zal vertrouwelijk worden behandeld. Gezien de anonimiteit binnen het onderzoek is de verwachting dat de uitkomsten van het onderzoek niet van invloed zijn op de betrokken leidinggevenden.

## 3.2 Respondenten

### *Respondenten*

Binnen de zuivelbranche zijn rond de 14.000 mensen bij 21 organisaties (van 10 tot > 1000 medewerkers) werkzaam. Ongeveer 1.000 mensen daarvan hebben een leidinggevende positie (Jansen, 2016). Acht organisaties (middelgroot en groot > 100 medewerkers) zijn in juli 2016 uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. Zeven hiervan hebben aangegeven dat zij wilden deelnemen. Waarvan twee (2) organisaties ervaring hebben met werknemers vanuit de participatiewet. Eén organisatie gaf aan dat het qua tijdstip niet uitkwam om deel te nemen aan het onderzoek. Eén andere organisatie was achteraf in september benaderd (telefonisch en met een briefing), zij gaven aan niet deel te willen nemen aan het onderzoek (zonder opgaaf van reden). Maar hadden wel belangstelling in de vragenlijst en de uitkomsten van het onderzoek. De deelnemende organisaties is gevraagd om alle leidinggevenden van één of twee productielocaties voor te dragen voor het onderzoek. Onder leidinggevenden wordt verstaan “iedere medewerker die een of meerdere mensen aanstuurt”. Dit is van het niveau “ploegchef” tot en met “de locatiedirecteur”. De deelnemende bedrijven hebben ieder één locatie voorgedragen. Deze locaties liggen verspreid over heel Nederland en zijn geografisch representatief voor de branche.

In totaal hebben drieënnegentig leidinggevenden (N=93) de vragenlijst ontvangen. Zesenvijftig (N=56) respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. Het percentage aan respondenten komt hiermee op 60% van het totaal aan uitgezette vragenlijsten. Het merendeel van de vragen is door de zesenvijftig deelnemers beantwoord. Hierdoor zal zowel het bruto als netto percentage 60% blijven. Het vereiste aantal respondenten om van een betrouwbaar onderzoek te spreken is na overleg met *Metselaar* (Metselaar E. , Dinamo for change, 2016), vastgesteld op 40%. Het aantal respondenten komt hier ruim boven.

Gesteld kan worden dat de steekproef representatief is voor de populatie binnen de zuivelbranche, de resultaten zijn te generaliseren naar de totale populatie binnen de zuivelbranche.

## 4 Resultaten en analyse

In hoofdstuk 4 worden de resultaten vanuit het onderzoek weergegeven.

### 4.1 Resultaten

Voor dit onderzoek wordt aan de hand van de resultaten de analyse gemaakt welk effect de onafhankelijke variabelen hebben op de veranderbereidheid en de rol van ethiek. In *figuur 7* zijn de resultaten vanuit een tabel af te lezen. De tabel is een schematische weergave van de scores binnen de branche en per organisatie (nummers 1-7). Gesteld kan worden dat er bij een score van 4 of hoger sprake is van een sterke bron van veranderbereidheid. Er is dan een positief verband tussen de variabele en de veranderbereidheid. Scores lager dan 3 zijn mogelijke bronnen van weerstand. Scores tussen de 3 en 4 geven niet specifiek weerstand of veranderbereidheid aan. Deze scores zullen mede worden onderbouwd vanuit de uitkomsten van de (on)gestructureerde interviews. Naast de drie dimensies is op de vraag met betrekking tot “de veranderbereidheid” (punt 14) in het algemeen gescoord. Tevens is te zien wat men “verwacht van het resultaat” (punt 15). Des te hoger de score, des te groter is de bijdrage van de betreffende variabele aan de veranderbereidheid. Voor de variabele “complexiteit” geldt hoe lager de score vanuit het onderzoek des te complexer wordt de verandering ervaren. De organisaties 5 en 6 hebben ervaring met medewerkers vanuit de participatiewet. Interessant is of hier afwijkend is geantwoord. Af te lezen is vanuit de tabel dat op de drie dimensies “Willen” (3,4), “Moeten” (3,3) en “Kunnen” (3,3) veranderen, een gelijkwaardige gemiddelde score is voortgekomen. Wanneer we inzoomen op de derde kolom “totaal” dan is er met name binnen “Kunnen veranderen” een grote diversiteit aan scores. Bij een tweetal variabelen is sprake van weerstand. De scores zijn bij “beheersbaarheid” en “aansturing” lager dan 3. Geen van de variabelen scoort boven de 4. De gele kolom geeft de standaarddeviatie (ook wel S genoemd) aan. Hieruit valt af te leiden wat de mate van spreiding van de antwoorden is onder de respondenten ten opzichte van het gemiddelde. Hoe groter de standaarddeviatie hoe minder homogeen de antwoorden van de respondenten in de steekproef zijn geweest. In de laatste kolom is af te lezen hoeveel respondenten op de specifieke vragen met betrekking tot een bepaalde variabelen hebben geantwoord.

| Gemiddelde scores vanuit het DINAMO profiel |                           | bedrijven 1-7 |      |      |      |      |      |      |      |      |         |
|---|---------------------------|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|
| Veranderen                                  |                           | Totaal        | S    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | respons |
| 1. Willen 3.4                               | 01. Gevolgen werk         | 3.50          | 0.74 | 3.64 | 3.74 | 3.2  | 3.55 | 3.48 | 4.07 | 3.14 | 56      |
|   | 02. Emoties               | 3.45          | 0.77 | 3.62 | 3.71 | 3.36 | 3.35 | 3.60 | 4.00 | 3.11 | 56      |
|   | 03. Meerwaarde            | 3.41          | 0.83 | 3.71 | 3.59 | 3.10 | 3.34 | 3.43 | 4.20 | 3.04 | 56      |
|   | 04. Betrokkenheid         | 3.29          | 0.99 | 3.43 | 3.46 | 2.75 | 3.48 | 3.79 | 3.83 | 2.68 | 56      |
| 2. Moeten 3.3                               | 05. Interne druk          | 3.35          | 0.83 | 3.81 | 3.57 | 3.03 | 3.27 | 3.55 | 4.00 | 2.74 | 55      |
|   | 06. Externe noodzaak      | 3.20          | 1.15 | 3.36 | 3.64 | 3.19 | 3.47 | 2.43 | 4.25 | 2.33 | 56      |
| 3. Kunnen 3.3                               | 07. Kennis en ervaring    | 3.48          | 0.89 | 3.49 | 3.63 | 3.57 | 3.60 | 3.56 | 3.40 | 3.09 | 55      |
|   | 08. Aansturing            | 2.93          | 0.83 | 3.14 | 2.97 | 2.55 | 3.14 | 2.65 | 3.60 | 2.71 | 54      |
|   | 09. Informatie            | 3.39          | 0.82 | 3.69 | 3.12 | 3.67 | 3.12 | 3.83 | 3.44 | 3.24 | 55      |
|   | 10. Verandervermogen      | 3.32          | 0.79 | 3.27 | 3.35 | 2.94 | 3.28 | 3.69 | 3.95 | 3.20 | 52      |
|   | 11. Beheersbaarheid       | 2.63          | 0.92 | 2.74 | 3.10 | 2.63 | 2.37 | 2.88 | 2.67 | 2.43 | 52      |
|   | 12. Timing                | 3.19          | 0.83 | 3.20 | 3.43 | 3.03 | 3.13 | 3.08 | 3.73 | 3.05 | 51      |
|   | 13. Complexiteit          | 3.89          | 1.03 | 4.33 | 4.05 | 4.07 | 3.75 | 4.11 | 3.00 | 3.82 | 50      |
| 4. V.Bereidheid                             | 14. Veranderbereidheid    | 3.79          | 0.70 | 4.04 | 4.00 | 3.55 | 3.71 | 4.10 | 4.50 | 3.16 | 50      |
| 5. Verandering                              | 15. Resultaat verwachting | 3.36          | 0.73 | 3.49 | 3.70 | 3.18 | 3.15 | 3.42 | 4.04 | 3.17 | 49      |

*Figuur 7: Gemiddelde scores en standaarddeviatie, vanuit DINAMO profiel /ZuivelNL (Engelen, J. 2016)*

In de laatste kolom van *figuur 7*, is af te lezen hoeveel respondenten hebben geantwoord. Niet iedereen heeft gescoord op alle dertien variabelen. Het onderzoek bestond uit tweeënegentig (92) vragen die vanuit bovenstaande volgorde aan de deelnemers zijn gesteld. Af te lezen is uit de deze laatste kolom van respondenten, dat naarmate de vragen vorderden minder respondenten antwoord hebben gegeven. Het is onduidelijk of dit te maken heeft met de hoeveelheid vragen, de inhoud van de vragen of een combinatie van deze twee.



#### 4.1.1 Bronnen van veranderbereidheid en van weerstand

De resultaten geven een beeld van de tien (10) sterkste bronnen van veranderbereidheid, deze vragen scoren gemiddeld het hoogst. Waar ligt met name de veranderbereidheid. Aan de hand van deze informatie kan gericht een conclusie worden getrokken en interventies worden ingezet. In figuur 8a kan worden afgelezen waar de veranderbereidheid zit.

| De 10 sterkste bronnen van veranderingsbereidheid (N=56) |   | score |
|--|---|-------|
| Meerwaarde   | 1. de meerwaarde voor het imago van de organisatie naar klanten           | 3.96  |
|  | 2. de meerwaarde voor het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt     | 3.86  |
| Gevolgen werk  | 3. de gevolgen voor de betrokkenheid bij de organisatie                   | 3.73  |
| Kennis en ervaring                                       | 4. de vakinhoudelijke kennis om de verandering tot een succes te maken    | 3.73  |
| Gevolgen werk  | 5. de gevolgen voor de mate waarin het werk als interessant wordt ervaren | 3.68  |
| Emoties  | 6. de emoties die de verandering oproept; bedreiging of uitdaging?        | 3.66  |
| Kennis en ervaring                                       | 7. medewerkers hebben een competentieprofiel dat aansluit op de toekomst  | 3.61  |
| Gevolgen werk  | 8. de gevolgen voor de hoeveelheid verantwoordelijkheid die men draagt    | 3.61  |
| Interne druk   | 9. de interne druk vanuit de directie                                     | 3.60  |
| Gevolgen werk  | 10. de gevolgen voor het belang van het werk voor de organisatie          | 3.60  |

*Figuur 8a: 10 belangrijkste bronnen van veranderbereidheid DINAMO/ ZuivelNL (2016)*

Uit bovenstaande figuur valt op te maken dat met name hoog gescoord wordt op de meerwaarde van de verandering. Maar de gevolgen voor het werk, de benodigde kennis en ervaring, de emoties en de interne druk scoren positief.

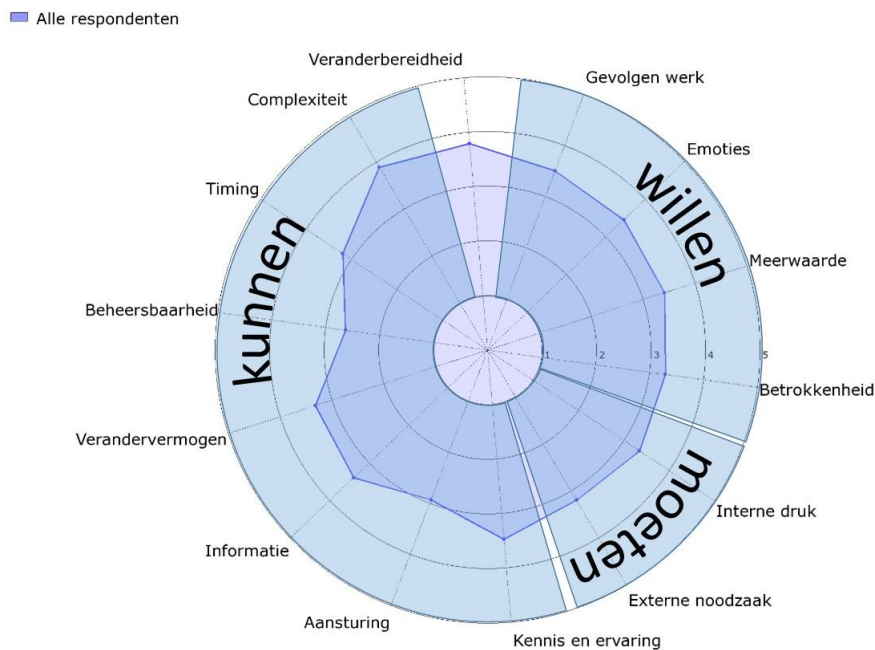
Uit het onderzoek kan ook een analyse worden gedaan met betrekking tot de weerstand (8B). Deze resultaten zijn ontstaan vanuit de tien (10) vragen met de laagste scores. De tien (10) bronnen van weerstand hebben een negatieve invloed op de veranderbereidheid. De weerstand wordt met name veroorzaakt door scores lager dan drie (3) op beheersbaarheid, aansturing, externe noodzaak maar ook op timing en de meerwaarde. Dit negatieve verband kan erop wijzen dat de bedrijven nog niet weten hoe deze belemmeringen weg kunnen worden genomen of kan erop wijzen dat men ervaart niet te beschikken over de juiste middelen en hoe het veranderproces aan te pakken.

| De 10 sterkste bronnen van weerstand (N=56) |   | score |
|---|---|-------|
| Beheersbaarheid                             | 1. het competentieniveau van collega's                                    | 2.13  |
|   | 2. middelen zoals tijd en geld die schaars zijn in de organisatie         | 2.56  |
| Externe noodzaak                            | 3. de noodzaak om problemen te voorkomen                                  | 2.64  |
| Beheersbaarheid                             | 4. de complexiteit van de verandering                                     | 2.71  |
| Aansturing                                  | 5. de kwaliteit van het veranderplan waarmee gewerkt wordt                | 2.74  |
|   | 6. de mate waarin het veranderingsproces in duidelijke fasen is opgedeeld | 2.80  |
| Beheersbaarheid                             | 7. externe factoren die moeilijk te managen zijn                          | 2.87  |
|   | 8. andere ontwikkelingen in de organisatie die succes in de weg staan     | 2.88  |
| Timing                                      | 9. de timing van het veranderingsproces (goed moment)                     | 2.90  |
| Meerwaarde                                  | 10. de meerwaarde voor de interne efficiency                              | 2.91  |

*Figuur 8B: 10 belangrijkste bronnen van weerstand DINAMO/ ZuivelNL (2016)*

De uitkomsten van bovenstaande bronnen van veranderbereidheid en van weerstand zullen worden meegenomen voor de uitwerking van de faal-, en slaagfactoren.

## 4.2 Analyse dimensies per variabele



Figuur 10: Draagvlak voor de verandering DINAMO/ ZuivelNL (Engelen, J. 2016)

De uitkomsten zijn in de vorm van een spinnenweb opgesteld. Af te lezen is wat het draagvlak per variabele binnen de dimensies is; des te groter het gekleurde oppervlak, des te groter is het totale draagvlak voor het veranderproces. Hieronder volgen per dimensie de resultaten van de variabele welke het meest relevant zijn voor het onderzoek.

## 4.3 Willen veranderen

De hoogste scores liggen voornamelijk binnen de dimensie “Willen veranderen”. Dit zijn “gevolgen voor werk”, “emotie”, “meerwaarde”. Maar ook “betrokkenheid” scoort hoog. Deze variabelen hebben een positief effect op de veranderbereidheid. Ook “kennis en ervaring” scoort relatief hoog. Deze laatste valt onder de dimensie “kunnen veranderen”. Hiermee wordt aangetoond dat er voldoende kennis en ervaring aanwezig is onder de leidinggevenden om de verandering aan te gaan.

### Meerwaarde van de verandering

De meerwaarde van de verandering voor de organisatie krijgt een score 3.41 ( $s=0.83$ ). De verandering toont een meerwaarde voor het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt (3.86) en naar de klanten (3.96) zoals is af te lezen in de 10 sterkste bronnen van veranderbereidheid.

Bij de bronnen van weerstand scoort de vraag over inefficiënte interne organisatie laag met 2.91. Hier zou het ten kosten gaan van de meerwaarde. Binnen de interviews kwam bij één van de organisaties naar voren dat de invoering van de participatiewet de interne organisatie energie kost. Uit het veldwerk is naar voren gekomen dat dit niet nodig is.

In de open vragen is de vraag gesteld “*wat is volgens jou de meerwaarde van de verandering voor de organisatie?*” Op deze vraag is negenendertig (39) keer antwoord gegeven. Negentwintig keer is hier aangegeven dat er sprake is van meerwaarde. Voornamelijk binnen de organisatiecontext blijkt een urgentiebesef en vindt men het belangrijk naar buiten toe een sociaal karakter te tonen. Tien personen hebben aangegeven geen meerwaarde van de verandering te zien.

### Betrokkenheid en emotie

Betrokkenheid en emotie scoren een 3.29 ( $s=0.99$ ) en 3.45 ( $s=0.77$ ). Binnen de 10 sterkste bronnen van veranderbereidheid valt op te maken dat de verandering (bij gevolgen) van invloed is op de betrokkenheid bij de organisatie. De verandering roept tevens emoties op van “uitdaging”. Deze scoort 3.66.

#### 4.4 Moeten veranderen

##### *Interne druk en externe noodzaak*

De interne druk scoort 3.35 en de externe noodzaak 3.20. De standaarddeviatie ligt bij externe noodzaak iets hoger. De antwoorden zijn minder homogeen, de meningen zijn verdeeld. *De interne druk vanuit de directie* wordt genoemd als een belangrijke bron van veranderbereidheid. *De noodzaak om problemen te voorkomen* wordt bij externe noodzaak gekenmerkt als een bron van weerstand. Vanuit de interviews voorafgaand aan het onderzoek is aangegeven door de organisaties vanuit de zuivelbranche en vanuit ZuivelNL dit onderwerp belangrijk te vinden. In de interviews achteraf is één maal aangegeven dat er sprake is van externe noodzaak “we moeten er wel iets mee vanuit de overheid”(organisatie 1). *Raymond Sweers* (2016) bevestigt in het interview dat de interne druk in mindere mate aanwezig is. De interne druk op het productieproces ligt hoog. Verder is geconstateerd dat er weinig tot geen beleid vanuit het bedrijfsmanagement of ZuivelNL is opgesteld met betrekking tot het onderwerp. De druk wordt vanuit hen niet ervaren.

De variabele interne druk wordt gezien als belangrijke bron van veranderbereidheid. Hierdoor wordt deze beschouwd als slaagfactor. De externe noodzaak wordt niet ervaren en is hiermee een faalfactor, interventies kunnen deze mogelijk ombuigen.

#### 4.5 Kunnen veranderen

De variabelen binnen het kunnen veranderen scoren allen tussen de 3.19 en 3.48 behalve bij de variabelen “Aansturing” en “Beheersbaarheid”. Deze twee variabelen scoren onder de 3. Complexiteit scoort hoog maar hierbij kunnen vraagtekens worden geplaatst.

##### *Beheersbaarheid en aansturing*

Naast de totaalscores van respectievelijk 2.63 en 2.93 valt op dat deze variabelen veelvuldig voorkomen binnen de bronnen van weerstand. Bij beheersbaarheid wordt ervaren dat er gebrek is aan middelen, tijd en geld. De score hierbij is 2.65. Daarnaast wordt aangegeven dat externe factoren moeilijk te managen zijn (2.87) en dat andere ontwikkelingen binnen de organisatie de verandering in de weg staan (2.88). De kwaliteit van het aansturing van de verandering wordt eveneens gekenmerkt als een bron van weerstand (2.74). Tevens is zoals eerder aangegeven de verandering als complex ervaren (2.71).

Vanuit de interviews is aangegeven dat de beheersbaarheid ingewikkeld zal zijn, quote: “de belangrijkste verbetering zal zitten in middelen en tijd, we sturen nu strak op de personeelsplanning”. *Raymond Sweers* (2016) bevestigt dat de weerstand naar voren komt bij zowel de Beheersing als de Aansturing. Verder wordt aangegeven dat “er een afwachtende houding is ten aanzien van het onderwerp”. De beheersbaarheid en de aansturing worden vanuit de analyse geduid als faalfactoren.

## 5 Aanbevelingen

---

In hoofdstuk vijf volgen eerst de antwoorden op de deelvragen daarna zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen en discussiepunten.

### 5.1 Interne druk en externe noodzaak

#### *Wat is de samenhang tussen de interne druk en externe noodzaak en veranderbereidheid?*

De veranderbereidheid is hoog wanneer de *interne druk vanuit de directie* (3.60) aanwezig is. De *noodzaak om problemen te voorkomen* wordt bij externe noodzaak gekenmerkt als een bron van weerstand. Geconstateerd is dat zowel binnen de zuivelbranche als binnen de aangesloten organisaties geen afdwingbare doelen zijn gesteld aangaande de invoering van de participatiewet. Wil een organisatie werkelijk veranderen dan zal de aandacht gevestigd moeten worden op de interne druk maar bovenal op de externe noodzaak. Dit wordt onderbouwd vanuit het fasen model van *Daft (1994)*, waarbij de nadruk ligt om zowel de interne behoefte als de externe omgevingseisen samen te laten komen (Daft, 1994, p. 363). Zolang dit niet wordt uitgevoerd zal de noodzaak tot veranderen niet ervaren worden.

### 5.2 Beheersbaarheid en aansturing en de veranderbereidheid

#### *Welke invloed hebben beheersbaarheid en aansturing op de veranderbereidheid?*

De beheersbaarheid en de aansturing zijn van invloed op de veranderbereidheid en worden beiden gezien als faalfactor. De belangrijkste bron van weerstand aangaande de verandering heeft te maken met het gebrek aan tijd, middelen en geld (beheersbaarheid). Daarbij is aangegeven, dat de verandering moeilijk aan te sturen is en als complex wordt ervaren. De reden hiervoor is dat leidinggevendenden voor een groot deel nog onbewust onbekwaam zijn op dit thema. Onderzocht zal moeten worden hoe en in welke vorm het veranderproject het meest effectief kan worden aangestuurd.

### 5.3 De wil om te veranderen

#### *Welk verband is er tussen meerwaarde, betrokkenheid en emotie en de veranderbereidheid?*

Het verband tussen meerwaarde, betrokkenheid en emotie is dat deze variabelen alle drie de wil om te veranderen aangeven. Deze variabelen zijn van positieve invloed op de veranderbereidheid.

### 5.4 De invloed van ethiek

#### *Welke invloed heeft ethiek op betrokkenheid en emotie?*

Moreel ethische normen en waarden zijn van invloed op de mate van betrokkenheid van een verandering en zullen ook van invloed zijn op de emoties die iemand ervaart. Ethiek kan ook binnen een organisatie en, in dit geval, de branche worden gesteld in de vorm van kernwaarden. Kernwaarden zijn het ethisch kompas binnen de organisatie of de branche. Deze waarden verwijzen direct of indirect naar de handelwijze en delen kennis en integriteit (Cozijnsen A. J., 2013, p. 108). Collectieve ethiek, fatsoenlijkheid en moreel verantwoord handelen vormen de olie tussen de maatschappelijke raderen. Ze voorspellen het gedrag van anderen en laten daardoor de sociale vraagstukken soepeler verlopen zoals gesteld in *van Es (Es, 2011, p. 36)*. Hier ligt een taak binnen de ZuivelNL en het management van de organisaties om de invoering van de Quotumwet te vertalen vanuit collectieve ethische waarden. Dit zal een positieve werking hebben op de betrokkenheid en emotie. Daarbij moet worden opgemerkt dat wanneer de branche in de praktijk niet voldoet aan de waarden of de ideologie die het uitstraalt, dat dit kan leiden tot sterke negatieve reacties (Rosso, 2010, p. 104).

## 5.5 Slaag- en faalfactoren

*“Welke factoren aangaande de veranderbereidheid onder leidinggevendenden binnen de zuivelbranche, zijn van invloed op een effectieve uitvoering van de participatiewet?”*

De factoren die als slaagfactoren worden aangemerkt hebben een positieve invloed op de uitvoering van de participatiewet. Vanuit de voorgaande paragrafen kan gesteld worden dat met betrekking tot “willen veranderen” de factoren *Meerwaarde, Emotie en Betrokkenheid* worden gekenmerkt als slaagfactoren. Bij emotie en de betrokkenheid kan niet eenduidig gesteld worden waar deze hun oorsprong vinden. Binnen “moeten veranderen” is de *Interne druk een slaagfactor en Externe noodzaak* een faalfactor. De factoren die van invloed zijn op het “kunnen veranderen” zoals *Aansturing en Beheersbaarheid* worden beiden gezien als faalfactoren op de veranderbereidheid. De slaagfactoren zullen binnen de aanbevelingen positief worden benut. Interventies zullen er toe bijdragen de faalfactoren om te buigen.

## 5.6 Conclusies ten behoeve van de hoofdvraag

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op het eerste gedeelte van de hoofdvraag.

*“Welke factoren aangaande de veranderbereidheid onder leidinggevendenden binnen de zuivelbranche, zijn van invloed op een effectieve uitvoering van de participatiewet en welke aanbevelingen kunnen binnen de zuivelbranche worden gedaan?”*

Voor een effectieve uitvoering van de participatiewet zal gebruik gemaakt worden van de slaagfactoren, deze hebben een positieve invloed op de veranderbereidheid. De (faal)factoren met weerstand zullen door middel van interventies, worden omgebogen naar veranderbereidheid.

### *Willen veranderen*

Gesteld kan worden dat de wil om te veranderen aanwezig is. De aan ZuivelNL gelieerde ondernemingen zijn betrokken bij de Participatiewet maar hebben over het algemeen een afwachtende houding. De grootste slaagfactor is de meerwaarde die de branche wil uitstralen richting de arbeidsmarkt en klanten. Dit kan worden ingezet ten behoeve van de realisatie. Tevens zal met de invoering een positieve bijdrage worden geleverd aan het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Opvallend is dat wanneer er ervaring is met het werken met mensen vanuit de participatiewet dit een positieve invloed heeft op het gedrag aangaande de veranderbereidheid. Om te kunnen veranderen, zo wordt gesteld vanuit de positieve psychologie door *Seligman (2011)*, zal de nadruk ook moeten worden gelegd op de positieve aspecten van de verandering. Hoe positiever de emoties, des te meer men zich open zal stellen en betrokken voelt bij de verandering. Dit zal tevens ertoe bijdragen dat men zich kan identificeren met het onderwerp of aan de nieuwe normen en waarden van de verandering (*Jager & Bruggeman, 2010*). In de aanbeveling zal worden meegenomen welke positieve aspecten een rol spelen bij de bedrijven 5 en 6 (figuur 7), zodat de bereidheid om te veranderen binnen de branche groter wordt.

### *Moeten veranderen*

Geconcludeerd kan worden dat er geen beleid is opgesteld aangaande het onderwerp. Door de enorme druk op het productieproces is dit niet een onderwerp waar prioriteit aan wordt gegeven. Daarnaast speelt de gedachten, mede door de onbekendheid met de mensen vanuit de doelgroep, dat de participatiewet een negatief effect zal hebben op de interne efficiency. Het opstellen van beleid en het zorgdragen voor meer bekendheid met de doelgroep zal ertoe bijdragen om mee te gaan met de verandering.

### *Kunnen veranderen*

Tegelijkertijd kan vanuit de analyses worden opgemerkt dat binnen het kunnen veranderen sprake van weerstand is. De beheersbaarheid en de aansturing zijn sterke bronnen van weerstand bij de leidinggevendenden. Deze weerstand is ontstaan vanuit het gebrek aan tijd en middelen. Verschillende wetenschappelijke bronnen, zoals *Bowel (2000), Kaal, Lanen van et al. (2003) en Rorink et al (2005)*, bevestigen dat voor de realisatie van veranderingen rekening moet worden gehouden met voldoende capaciteit, middelen, sturing, materialen, diensten en/of leiderschap. Voor dit verandertraject zullen middelen beschikbaar moeten worden gesteld om de participatiewet tot een succes te maken.

## 5.7 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag: *“welke aanbevelingen kunnen binnen de zuivelbranche worden gedaan?”* De aanbevelingen hebben tot doel de veranderbereidheid aangaande de invoering van de participatiewet te verbeteren.

De aanbevelingen zijn gericht op zowel ZuivelNL alsmede de organisaties binnen de branche. Ook al is ketenorganisatie ZuivelNL een branche overkoepelende organisatie, het eerste advies is gericht op de branchevertegenwoordigers. Zij hebben een voorbeeldfunctie en kunnen het voortouw nemen en een aantal acties initiëren richting de organisaties. Deze aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van het 8-stappenmodel van *Kotter* (1997). Aan het einde van het deze paragraaf zijn aanbevelingen gedaan voor een vervolgonderzoek.

### Aanbevelingen ten behoeve van ZuivelNL

- 1) Binnen de branche wordt de noodzaak erkend om vanuit maatschappelijk oogpunt de participatiewet in te voeren. Communiceer het belang en toon de urgentie.
- 2) Stel richtlijnen op en verbind mensen aan het onderwerp ten behoeve van coalitievorming. Dit kan met behulp van kernwaarden gericht op de Nederlandse zuivelbranche. Kernwaarden geven de uitstraling weer en zijn het ethische kompas binnen de maatschappij.
- 3) Ontwikkel en communiceer doelen en visie door middel van beleid aangaande het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Geef praktische handreikingen hoe het beleid te vertalen binnen de organisatie door middel van: input, throughput en output van het beleid.
- 4) Investeer in de bestaande platvormen waarbinnen bedrijven met succesvolle implementatie zich kunnen presenteren. Inspirerende verhalen dragen bij aan positieve emoties, leren van elkaar en draagvlak. Te denken valt aan de bedrijven 5 en 6 maar ook aan bedrijven vanuit andere branches.
- 5) Zorg dat binnen diverse platvormen het onderwerp op de agenda staat. Behoud het als agendapunt, ook na de invoering, zodat het onderwerp kan verankeren.

### Aanbevelingen ten behoeven van de organisaties binnen de branche

- 1) Om de interne druk vanuit het management te verhogen zal er beleid opgesteld kunnen worden aangaande de invoering van de participatiewet. Maak dit onderdeel van het MVO-beleid en communiceer dit zowel intern als naar buiten (de klanten).
- 2) Vertaal het beleid naar bruikbare KPI's.
- 3) Stel een projectplan op en stel een verantwoordelijk projectleider aan. Dit vergroot de bewustwording dat het hier om een veranderproject gaat met een projectmatige aanpak. Dit zal ten goede komen van de aansturing.
- 4) Stel een plan van aanpak op waarin staat hoe kennis wordt gemaakt met de doelgroep.
- 5) Maak inzichtelijk hoe - met meer mensen hetzelfde werk tegen gelijkblijvende of lagere kosten- kan worden uitgevoerd. Dit draagt bij aan de efficiency van de interne organisatie.
- 6) Definieer in het beleid welke (“zorg”)functies op de middellange termijn (1-3 jaar) beschikbaar komen voor mensen vanuit de participatiewet. De leidinggevende zal met behulp van een expert een pilot kunnen opstarten.
- 7) Onderzoek wie van nature de drang heeft om mensen te begeleiden (ambassadeurs) en wie zich verbonden voelt met het onderwerp. Ondersteun deze personen door middel van een training of coaching. Hieruit zal blijken dat leidinggevendenden in staat zijn deze mensen aan te sturen (vergroten van het geloof in het te kunnen, de verwachtingen).
- 8) Stel middelen (geld) en tijd beschikbaar (binnen het beleid) en bied ondersteuning aan de mensen die een bijdrage gaan leveren aan de uitvoering van de participatiewet .



## Literatuurlijst

---

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- AWVN. (2016, oktober 26). *inclusief ondernemen*. Retrieved from [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl): <http://www.awvn.nl/themas/inclusief-ondernemen/informatie>
- Barends, E. H. (2008). Op weg naar evidence -based verandermanagement. *Holland Management Review*, nr 120, 15-21.
- Borghouts - van de Pas, I. P. (2008). *Arbeidsparticipatie van Jonggehandicapten, een onderzoek naar Europese systemen en Praktijken*.
- Boswell, W. B. (2001). How leading companies create measure an achieve strategic results through "line of sight". *Management Decision*, 39 (10), 851-859.
- Bower, J. B. (2000). The purpose of Change a commentary on Jensen and Senge in Breaking the code of Change. *Harvard Business School Press* , 91.
- Brohm, R. J. (2012). *Kwalitatief onderzoek, praktische kennis voor de onderzoekende professional*. Oosterhout: Sentia Academic Publishers.
- Burnes, B. (2014). Understanding resistance to change. *Human Relations* 65 (11), 92-116.
- Caluwé de, L., & Vermaak, H. (2006, tweede druk). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cameron. K.S., Q. R. (2013, 3e druk). *Onderezoeken en veranderen van organisatiecultuur, gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Den Haag : SDU uitgevers.
- CBS. (2012). *cijfer - maatstaven- participatiewet*. Retrieved from [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl): <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2014/40/cijfers-maatstaven-participatiewet>
- Cozijnsen, A. e. (2013). *Basisboek Verandkunde*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A. J. (2013). *Verandkunde, Basisboek*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A. V. (2004). *Handboek Verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- Daft, R. (1994). *Management*. College outline series, Orlando: Harcourt Brace.
- Es, R. v. (2011). *Professionele Ethiek*. Deventer: Kluwer.
- Fredrickson, B. (2002). Positive emotions. *Handbook of positieve psychology*, 120-134.
- Frijters, M. (2015, 3e druk). *De kracht van gedachten, groeien in je werk door belemmerende overtuigingen aan te pakken*. Culemborg: van Duuren Management.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362.
- Have, S. H. (2009). Systematisch en methodisch organisatie veranderen . *Hollande Management Review*, pp. 2-14.
- Hebb, D. (1949). *The Organization of Behaviour, A Neuropsychological Theory* . New York: Wiley.
- Herriot, P. (1996, number 1, maart 1). Innovations in Organizations. *European Journal of work and organizational Psychology*, pp. 3-11.
- INK-managementmodel*. (2000). Retrieved Februari 9, 2015, from [INK.nl](http://www.ink.nl): <http://www.ink.nl/model/ink-managementmodel>
- Jager, E., & Bruggeman, W. (2010). Strategierealisatie: Motiveer uw medewerkers. *Tijdschrift Controlling*, 22-25.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment, a social psychological analysis*. London: Cambridge University Press.
- Jansen, J. (2016, april). ZuivelNL. (J.Engelen, Interviewer)
- Kaal, H. J., Lanen van, R., & Ambrosius, W. (2003). *Strategy Trends 2013; Nieuw spel of oude regels?!* Berenschot.

- Kerklaan, L., & Hoogendijk, M. (2004, October). *Het INK-managementmodel als Zinsbegoochelingsteestel*. Retrieved Februari 9, 2015, from Kwaliteit.com: [http://www.kwaliteit.com/Het\\_INK\\_als\\_zinsbegoocheling.pdf](http://www.kwaliteit.com/Het_INK_als_zinsbegoocheling.pdf)
- Kets de Vries, M. (1989). *Prisoners of Leadership*. New York: Wiley.
- Kotter, J. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Lawrence, P. (2015). Leading change insight into how leaders actually approach the challenge of complexity. *Journal of changemanagement*, 231-251.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Meester, M. C. (2009). *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?*
- Melle, A. Z. (2012 tweede druk). *Woorden & Daden inleiding in de ethiek*. Amsterdam, Heerlen: Boom, OUNL.
- Metselaar, E. (1997). *Assessing the Willingness to Change construction and validation of the Dinamo*. Amsterdam: VU academisch proefschrift.
- Metselaar, E. (2016, september). *Dinamo for change*. Retrieved from [www.Dinamoforchange.com](http://www.Dinamoforchange.com): <http://dinamoforchange.com/het-boek/>
- Metselaar, E. A. (2011, zesde druk). *Van Weerstand naar Veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E. A. (2011,8e druk). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rijksoverheid. (2015, november 27). *Aanpassing van regels versoepelt uitvoering participatiewet*. Retrieved februari 23, 2016, from [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/11/27/aanpassing-van-regels-versoepelt-uitvoering-participatiewet>
- Rijksoverheid. (2015, maart 31). *senaat stemt in met banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Retrieved februari 23, 2016, from [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/03/31/senaat-stemt-in-met-banenafpraak-en-quotum-arbeidsbeperkten>
- Roerdink, Y. (2015, juni 30). *toekenning wajong uitkeringen met 90% gedaald*. Retrieved februari 2016, 23, from [www.nos.nl/nieuwsuur](http://www.nos.nl/nieuwsuur): <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2044351-toekenning-wajong-uitkeringen-met-90-procent-gedaald.html>
- Rogers, E. (2003). *The diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour And Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rollinson, D. (2008, vierde druk). *Oranisional Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Rollinson, D. (2008, vierde druk). *Organisational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Roman, A., & Schippers, J. (2008,A233). *Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt; wergevers aan zet*. Tilburg: OSA, Instituut for Labourstudies.
- Rorink, F. J., & Kleijn, H. G. (2005). *Verandermanagement modellen en technieken*. Retrieved februari 9, 2015, from [Pearsoneducation.nl](http://www.pearsoneducation.nl): [http://www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement\\_modellenen\\_techneken.pdf](http://www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement_modellenen_techneken.pdf)
- Rosso, B. D. (2010). On the meaning of work a theoretical integration and review. *Research Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Sanders, G. (2005). *Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Schippers, J. e. (2015). *White paper: op weg naar een duurzame arbeidsmarkt tbv Symposium* .
- Schumacher, K. (2016, maart 21). Projectmanager werkgevers inclusief AWWN. (J. Engelen, Interviewer)
- Sweers, R. (2016, juli 5). *Inclusief Ondernemen*. Amersfoort, utrecht , nederland.

- Sweers, R. (2016, maart 23). Locusnetwerk. (J. Engelen, Interviewer)
- Timmerman, J. W. (2009). *Nieuwe wegen en werken*. Amsterdam: Regioplan beleidsonderzoek.
- UWV. (2016, oktober 26). *wet sociale werkvoorziening*. Retrieved from [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl/particulieren/overige-onderwerpen/participatiewet-wat-verandert-er-in-de-wajong-in-2015/detail/wet-sociale-werkvoorziening):  
<http://www.uwv.nl/particulieren/overige-onderwerpen/participatiewet-wat-verandert-er-in-de-wajong-in-2015/detail/wet-sociale-werkvoorziening>
- Velde, M. v. (2015, 2e druk). *Praktijkgericht Onderzoek, opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Velde, v. d. (2013, 1e druk). *Toegepast Onderzoek, opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Vugt van, M. W. (2013). *Gezag de wetenschap van macht, gezag en leiderschap. Hoe inspireer je anderen om je te volgen*. A.W.Bruna Lev.
- Werkgelegenheid, M. v. (2016, februari 23). *gemeenten mogen vooruitlopen op verbeteringen in participatiewet en wet banenafpraak*. Retrieved februari 23, 2016, from [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid/nieuws/2016/02/23/gemeenten-mogen-vooruitlopen-op-verbeteringen-in-participatiewet-en-wet-banenafpraak>
- Werkgelegenheid, M. v. (2016, februari). *Wet Banenafpraak en Qotum arbeidsbeperkten - kennisdocument versie februari 2016*. Retrieved from [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument>
- Wigfield, A., & Eccles, J. (2000 ). Expectancy of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25,1, 68-81.
- Witteveen, J. (2015, oktober 24). Wet met Handicaps. *Volkskrant*, pp. 27-29.

### Geraadpleegde literatuur

- Bakker, A.B., Albrecht, S., & Leiter, M.P. (2011- in press). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. & Flowers, B.S. (2004). *Presence. Exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Dool, E., Visser, C. (2009). *Spiritualiteit werkt*, Amsterdam. Buijten & Schipperheijn Motief/ ForumC