

PARTICIPATIEWET: VAN WEERSTAND NAAR VERANDERBEREIDHEID



Naam	: Jan van Vuuren
Studentnummer	: 2421305
Datum	: 20 Januari 2017
Praktijkorganisatie	: JobUp
Afstudeerbegeleidster	: Sanne van de Sande
Stagebegeleider	: Frank Brand

Titelblad

Product	: OAO
Titel product	: Participatiewet: van weerstand naar veranderbereidheid
Naam	: Jan van Vuuren
Studentnummer	: 2421305
Datum	: 20 januari 2017
Praktijkorganisatie	: Jobup BV
Praktijkbegeleider	: Frank Brand

Samenvatting

In deze samenvatting is in het kort het doel, aanleiding, probleem en wat er uiteindelijk is onderzocht beschreven. Op deze wijze is er op een kernachtige manier inzicht gegeven in het rapport.

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek was dat JobUp weerstand ervaart bij organisaties om de P-wet toe te passen. JobUp vindt het belangrijk dat de participatiedoelgroep ook een kans krijgt op de arbeidsmarkt. Daarnaast ziet JobUp talenten als vertrekpunt naar werk. Om de factoren te kunnen analyseren van de weerstand van organisaties is hier onderzoek naar gedaan. De weerstand van organisaties ten aanzien van de participatiedoelgroep, is een probleem voor JobUp en aanleiding voor dit onderzoek.

Doel

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te geven in de factoren die van invloed zijn op de weerstand of veranderbereidheid van organisaties. Daarbij worden de sectoren Groenvoorziening, Gezondheidszorg, Logistiek en Bouw in dit onderzoek onderzocht. Het doel hiervan is om verschillen en overeenkomsten te ontdekken tussen deze sectoren. Daarnaast geeft het meer inzicht in de factoren die invloed hebben op de veranderbereidheid. Om dit doel te kunnen bereiken is de onderstaande hoofdvraag opgesteld.

“In hoeverre zijn organisaties veranderbereid om de P-wet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er vier deelvragen opgesteld. Daarbij ligt de nadruk op veranderbereidheid, oftewel een positieve benadering van weerstand. Aan de hand van deze deelvragen is er uiteindelijk antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Het praktijk onderzoek is uitgevoerd aan de hand van enquêtes.

Een conclusie van dit onderzoek is, dat organisaties matig veranderbereid zijn ten aanzien van de P-wet. Daarnaast is er geconcludeerd dat de respondenten hoger scoren op individuele veranderbereidheid dan de scores van de componenten willen, moeten en kunnen. Verdere conclusies zijn te vinden in hoofdstuk 6.

Voorwoord

Allereerst wil ik mijn stagebegeleider Frank Brand en de daarmee verbonden organisatie JobUp bedanken voor het beschikbaar stellen van deze stageplaats. Tijdens de achterliggende periode heb ik veel kunnen leren en in de praktijk kunnen toepassen. Daarnaast waardeer ik de vrijheid die ik ontving om het onderzoek tot een goed einde te brengen. JobUp is voor mij een kleine organisatie waar mensen met een hart voor de participatiedoelgroep werken en daarbij geloven in ieders talenten en kwaliteiten. De dienstverlening sluit op elkaar aan en er heerst een open sfeer, wat ervoor zorgt dat diverse situaties gedeeld worden uit de praktijk om van elkaar te leren en te helpen.

Daarnaast wil ik Sanne van der Sande bedanken voor haar correcte begeleiding. Ze heeft mij op de juiste manier gestimuleerd en geadviseerd om afspraken te maken en zaken tijdig in te leveren. Inhoudelijk was ze goed op de hoogte en ontving ik voldoende ondersteuning en tijd om te sparren.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Organisatie	8
1.3. Doelstellingen.....	9
1.4. Hoofd- en deelvragen.....	9
1.5. Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1. Veranderbereidheid	11
2.2. Theory of Planned Behavior	12
2.3. DINAMO-model	13
2.4. Model Lewin	16
2.5. Caluwe & Vermaak	17
2.6. Toepasbaarheid theorie	19
2.7. Functiecreatie.....	20
3. Conceptueel model	23
4. Methodische verantwoording.....	24
4.1. Type onderzoek	24
4.2. Procedure en respondenten	24
4.3. Meetinstrumenten	26
4.4. Analyse	28
5. Resultaten.....	29
5.1. In hoeverre zijn organisaties veranderbereid om de P-wet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?	29
5.1.1. Gemiddelde veranderbereidheid per sector.....	30
5.2. In hoeverre willen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?	30
5.2.1. Opbouw gemiddelde score component 'willen'	31
5.3. In hoeverre moeten organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?	31
5.4. In hoeverre kunnen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?	31
5.4.1. Opbouw gemiddelde score component 'kunnen'	32
5.5. In hoeverre zijn medewerkers op individueel niveau veranderbereid in het kader van de P- wet en welke factoren bepalen dit voor hen?	32
6. Conclusie	33
6.1. Beantwoording hoofdvraag.....	33
6.2. Beantwoording deelvraag 1	34
6.3. Beantwoording deelvraag 2	35
6.4. Beantwoording deelvraag 3	36
6.5. Beantwoording deelvraag 4	37
6.6. Conceptueel model	38
7. Discussie	39

Literatuurlijst	40
Bijlage 1	43
Bijlage 2	44
Bijlage 3	48
Bijlage 4	53

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

‘De verzorgingsstaat verandert langzaam in een participatiesamenleving’ (Rijksoverheid, 2013). Dit is een zin uit de troonrede, die koning Willem Alexander uitsprak in 2013. Deze transitie betekent niet dat dit uiteindelijk zal leiden tot het einde van de verzorgingsstaat. Volgens de overheid is het doel van deze transitie, dat mensen meer naar elkaar om kijken en de overheid minder zorg draagt. Om deze transitie te bewerkstelligen zijn er diverse wetten aangenomen. Voor de arbeidsmarkt betekent dit onder andere, dat er in het sociaal akkoord is afgesproken dat de markt en de overheid samen 125.000 banen gaan creëren voor arbeidsbeperkten. De werkgevers inclusief de zorgsector stellen zich garant voor 100.000 banen en de overheid zorgt voor de andere 25.000 banen. Dit akkoord is in 2014 gestart en de doelstelling is om dit in 2026 te realiseren. Door dit Sociaal akkoord ligt er een grote verantwoordelijkheid bij werkgevers om deze banen te realiseren (UWV, Werknemer met uitkering, 16).

De P-wet oftewel Participatiewet is onder andere ontstaan vanwege het feit dat de overheid het belangrijk vindt, dat zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking kunnen participeren op de arbeidsmarkt. De Participatiewet wordt in het vervolg van dit onderzoek P-wet genoemd. In een beleidsvoorlichting van de overheid is het belang van een hogere arbeidsparticipatie toegelicht. Hierin komt onder andere naar voren dat het bijdraagt aan de houdbaarheid van de verzorgingsstaat, omdat de kosten over meer mensen zijn verdeeld. Daarnaast vindt de overheid het belangrijk dat de arbeidsparticipatie zo hoog mogelijk is, omdat dit zorgt voor een benutting van het menselijk kapitaal en economische groei (Theeuwes, 2011).

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet oftewel de P-wet ingegaan en vervangt de Bijstandswet, wet Wajong en WSW. Het doel van deze P-wet is dat er zoveel als mogelijk mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt een baan krijgen bij een reguliere werkgever (Rijksoverheid, Participatiewet, 2016). Voor JobUp betekent dit dat zij voor de overheid een schakel zijn tussen werkgevers en de participatiedoelgroep om deze wet uit te voeren. Werkgevers schakelen JobUp in voor advies en implementatie van de P-wet.

Staatsecretaris Klijnsma vertelt in een interview wat zij de voordelen vindt van de P-wet. In dit interview komt naar voren dat volgens haar de meerderheid van de participatiedoelgroep, het liefst wil werken en meedoen. De participatiedoelgroep bestaat uit mensen met een arbeidsbeperking. Wanneer deze mensen een zinvolle bijdrage kunnen leveren en werkgevers verantwoordelijk gemaakt worden voor deze doelgroep, is de verwachting dat het aantal uitkeringen afneemt (Klijnsma, 2014).

Uit een onderzoek van het Raad voor Werk en Inkomen blijkt dat de onderstaande sectoren met Wajongers werken (C.E. Wissink, 2009). De cijfers uit de tabel komen uit 2008 en hieruit blijkt dat er toen ruim 12 duizend Wajongers werkten bij een reguliere werkgever. In de sectoren groot- en detailhandel en autoreparatie werken de meeste

Tabel 2.3 Aantal werkgevers met Wajongers per sector (30/08/08)

Sector-code	Sector	Werkgevers met Wajongers	Werkgevers met 2 of meer Wajongers	Wajongers bij werkgevers met 2 of meer Wajongers
A	Landbouw, bosbouw en visserij	856	89 (10%)	242 (24%)
C	Industrie	2.623	391 (15%)	972 (30%)
F	Bouwnijverheid	633	60 (9%)	143 (20%)
G	Groot- en detailhandel, autoreparatie	2.714	525 (19%)	2.647 (55%)
H	Vervoer en opslag	490	73 (15%)	443 (51%)
I	Logies-, maaltijd- en drankvoorziening	1.111	143 (13%)	474 (33%)
J	Informatie en communicatie	57	6 (11%)	17 (25%)
K	Financiële instellingen	40	10 (25%)	42 (58%)
M	Advies-, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening	67	10 (15%)	21 (27%)
N	Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening	1.789	426 (24%)	3.176 (70%)
O	Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	543	166 (31%)	617 (62%)
Q	Gezondheids- en welzijnszorg	1.516	547 (36%)	2.107 (68%)
R	Cultuur, sport en recreatie	142	23 (16%)	77 (39%)
Totaal		12.581	2.469 (20%)	10.978 (52%)

Figuur 1: Aantal werkgevers met Wajongers

Overgenomen van www.kcco.nl

Wajongers, gevolgd door de sector Industrie. Hieruit blijkt dat een deel van de participatiedoelgroep werkt in de bovenstaande sectoren. In de sectoren die vooral zijn gericht op onder andere advisering of financiën, werken minder Wajongers. Dit zou erop kunnen wijzen dat deze sectoren minder geschikt werk heeft voor de participatiedoelgroep.

Probleemanalyse,

Om het probleem te analyseren is er gebruik gemaakt van de 6-W vragen welke te vinden zijn op afstudeersucces.nl (Eric, 2014).

De dienstverlening van JobUp richt zich onder andere op het gebied van advies over de invulling van de P-wet. Daarnaast verzorgt JobUp de concrete invulling van de P-wet. Deze invulling geschiedt door te kijken welke werkzaamheden geschikt zijn voor mensen uit de participatiedoelgroep om deze vervolgens te matchen met kandidaten. Hierdoor is JobUp een belangrijke partner voor de overheid bij de uitvoering van de P-wet. De dienstverlening van JobUp richt zich namelijk op werkgevers welke invulling moeten geven aan de P-wet vanuit de overheid.

Om het probleem te verhelderen is er een expertinterview afgenomen bij Erik Baan, hij is directeur van JobUp. Deze is toegevoegd als Bijlage 1 (Baan, 2016). Uit dit expertinterview met Erik Baan blijkt dat veel werkgevers bezwaren hebben om de P-wet uit te voeren in hun organisatie. Dit doet zich vooral voor wanneer men bedrijven bezoekt of in gesprek gaat met werkgevers over de invulling van de P-wet. De weerstand om de P-wet in te voeren heeft te maken met meerdere factoren, zoals een beperkt budget en geen geschikte functies. Het is daarnaast lastig om deze weerstand om te buigen naar een oplossing. Wanneer er oorzaken gevonden kunnen worden door middel van onderzoek welke factoren invloed hebben op de bereidheid van werkgevers om de participatiewet in te voeren, kan er een passende oplossing gezocht worden.

Om duidelijk te krijgen waar de grootste weerstand zit bij organisaties, kan JobUp wellicht haar dienstverlening of wijze van advisering aanpassen.

1.2. Organisatie

JobUp is in 2011 ontstaan uit een samenwerkingsverband tussen De Hoop GGZ en Intro Personeel en is inmiddels uitgegroeid tot een onderneming welke diverse diensten aanbiedt op het gebied van loopbanen en re-integratie. Daarbij ondersteunt Intro Personeel en De Hoop GGZ, JobUp om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op een duurzame wijze naar werk te begeleiden.

Intro Personeel is een uitzendbureau en de Hoop GGZ is een geestelijke gezondheidszorginstelling. JobUp is de verbindende schakel tussen uitkeringsinstantie, werkgever en werknemer welke arbeidsbeperkingen ervaart en behoort tot de participatiedoelgroep. De nadruk van de dienstverlening die JobUp levert ligt vooral op het bieden van oplossingen passend bij de persoonlijke situatie (JobUp, 2016).

JobUp gelooft dat een zinvolle daginvulling een belangrijke basis is in het leven. Deze daginvulling zorgt onder andere voor structuur en sociale contacten. Daarbij gelooft JobUp in ieders talenten en is er wel aandacht voor de beperkingen, maar dit is geen uitgangspunt. De dienstverlening staat in het teken van herstel, ontwikkeling en groei (JobUp, 2016).

Opdrachtgevers aan wie JobUp haar dienstverlening levert bestaan onder andere uit werkzoekenden, werkgevers, gemeenten, verzekeraars en arbodiensten. Diensten die JobUp levert zijn onder andere outplacement, arbeidsdeskundig advies, jobcoaching, loopbaanbegeleiding, loopbaanadvies, re-integratie en training. Daarnaast biedt JobUp de participatiedoelgroep werk op basis van uitzending en detachering.

In het kader van dit onderzoek adviseert JobUp organisaties op het gebied van de P-wet. Op deze dienstverlening is het onderzoek gericht.

De huidige organisatie van JobUp is grofweg in twee delen georganiseerd, commercieel en zorg. Dit betekent dat het commerciële onderdeel van JobUp verantwoordelijk is voor de detachering, matchen van cliënten, het werkgeversnetwerk onderhoud en adviseert op het gebied van re-integratie. Het onderdeel zorg binnen JobUp, is gericht op het begeleiden en aan het werk houden van cliënten, onder andere door middel van jobcoaching. Daarnaast worden er loopbaanadvies- en 2^{de} spoor trajecten aangeboden (JobUp, 2016).

1.3. Doelstellingen

Praktijkdoel

Het praktijkdoel van dit onderzoek is om meer werkgevers te betrekken bij de uitvoering van de P-wet. Het uiteindelijke doel is dat werkgevers bereid zijn om de participatiewet uit te voeren, zodat JobUp kandidaten aan kan leveren vanuit de participatiedoelgroep.

Kennisdoel

Het doel van dit onderzoek is om kennis te verzamelen over de veranderbereidheid van organisaties ten aanzien van de P-wet. Met deze informatie weet JobUp in hoeverre organisaties bereid zijn om invulling te geven aan de P-wet en welke factoren hier invloed op hebben. Uiteindelijk is het gewenste gevolg, dat het resultaat van dit onderzoek kennis oplevert en concrete handvatten biedt om de veranderbereidheid van organisaties te bevorderen. Dit zal tenslotte ook leiden tot arbeidsparticipatie van de participatiedoelgroep.

1.4. Hoofd- en deelvragen

Hoofdvraag,

1. In hoeverre zijn organisaties veranderbereid om de P-wet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?

Deelvragen,

1. In hoeverre willen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?
2. In hoeverre moeten organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?
3. In hoeverre kunnen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?
4. In hoeverre zijn medewerkers op individueel niveau veranderbereid in het kader van de P-wet?

Begrippen uit de hoofd- en deelvragen,

Onderstaand worden de begrippen vanuit de hoofd- en deelvragen verder gedefinieerd.

In alle hoofd- en deelvragen is de vraag gericht op organisaties, behalve deelvraag 4. Deze is gericht op de individuele veranderbereidheid. Organisaties staan in dit verband voor de sectoren:

- Bouw
- Groenvoorziening
- Gezondheidszorg
- Logistiek

Organisaties uit deze sectoren hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

1.5. Leeswijzer

Het onderzoek is opgebouwd in diverse hoofdstukken, zodat de lezer het gemakkelijk kan doorlezen. Tegelijkertijd zorgt dit ervoor dat het geheel overzichtelijk blijft. Na het lezen van deze leeswijzer begint het theoretisch kader. In dit hoofdstuk is de relevante literatuur beschreven in relatie tot het onderwerp. Vervolgens is er op basis van deze literatuur een conceptueel model gemaakt, dit model biedt op een visuele wijze inzicht in hetgeen wat onderzocht wordt.

Vervolgens is er in hoofdstuk 4 de methodische verantwoording beschreven. In dit hoofdstuk is weergegeven hoe het onderzoek in de praktijk is aangepakt en uitgevoerd. Vervolgens zijn de resultaten van het praktijkonderzoek te vinden in hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk is verdeeld aan de hand van vier deelvragen. Per deelvraag zijn de resultaten beschreven per factor.

Het hoofdstuk conclusie is hetzelfde opgebouwd als het hoofdstuk resultaten. In de conclusie zijn de resultaten echter geïnterpreteerd en wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen.

Ter afsluiting is het hoofdstuk discussie toegevoegd. Hierin is beschreven wat goed en wat beter kan bij de uitvoering van het onderzoek. Daarnaast worden de theorieën geëvalueerd en zijn er diverse aanbevelingen gedaan, gericht op de aanpak van een volgend onderzoek.

Als laatste is er een literatuurlijst toegevoegd, waarin de bronnen zijn vermeld die gebruikt zijn voor dit onderzoek. Vooral in het theoretisch kader wordt er veel verwezen naar de literatuur, deze zijn te vinden in de literatuurlijst.

2. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader beschrijft diverse theorieën op het gebied van veranderbereidheid. Allereerst is er uiteengezet welke definities er zijn van veranderbereidheid. Vanwege het regelmatig verband uit de literatuur tussen weerstand en veranderbereidheid is dit ook opgenomen in dit theoretisch kader. Vervolgens zijn er vier verschillende modellen/theorieën uitgewerkt. Hierbij is gekeken naar de factoren welke invloed hebben op veranderbereidheid. Deze 4 modellen/theorieën zijn vervolgens vergeleken op toepasbaarheid voor dit onderzoek. Daarnaast is er aandacht besteed aan de overeenkomsten en verschillen. Ter afsluiting is er een paragraaf opgenomen waarin er diverse conclusies zijn getrokken over de verschillende modellen. Op basis van deze conclusie is het conceptueel model gevormd.

2.1. Veranderbereidheid

In de literatuur over veranderbereidheid is weerstand een steeds terugkerend onderwerp. Weerstand wordt namelijk gezien als een van de oorzaken voor het niet slagen van veranderprocessen. Getallen op dit gebied van mislukte organisatieveranderingen laten zien aan dat 30 procent van de veranderingen lukt. De andere 70% mislukt door de weerstand die aanwezig is bij mensen tegen de aangekondigde verandering (A.J. Cozijnsen, 2003). Daarnaast zijn er onder andere psychologische oorzaken en motieven van weerstand. Een aantal oorzaken die genoemd worden zijn (J. Rorink, 2012):

- Angst ofwel geen durf of lef om te veranderen en toe te passen in de praktijk.
- Persoonlijk nadeel, gevolgen voor eigen baan of inkomen
- Bedreiging voor eigen positie in de organisatie
- Twijfel over de risico's die de verandering met zich meebrengt.

In de voorgaande opsomming blijkt dat er diverse psychologische oorzaken zijn van weerstand. Volgens Lewin is weerstand in theorie goed te begrijpen en een menselijk verschijnsel. Mensen proberen volgens Lewin een 'quasi-stationair' evenwicht te behouden. Dit betekent dat een organisatieverandering tot een verstoring leidt van dit evenwicht. Mensen zijn uiteraard wel bereid om kleine veranderingen door te voeren, als dit maar niet leidt tot een verstoring van dit evenwicht. Weerstand is volgens Lewin de ontwikkeling van tegenkrachten tegen verandering (Lewin, 1948).

In het boek "van weerstand naar veranderbereidheid" wordt minder gesproken over de weerstand die mensen hebben ten aanzien van verandering. De auteurs kiezen voor een positieve benadering van weerstand, door het veranderingsbereidheid te noemen. Onderstaand worden beide begrippen uitgewerkt. De definitie voor weerstand is volgens Metselaar en Cozijnsen als volgt (E.E Metselaar, 2016):

"Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen"

Bij veranderbereidheid ligt de nadruk meer op de positieve kant van verandering. Het gaat daarbij om de positieve gedragsintentie die het veranderproces zal vergemakkelijken en versnellen. Onderstaand de definitie van veranderbereidheid volgens Metselaar en Cozijnsen (E.E Metselaar, 2016):

"Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen"

Naast deze definitie over veranderbereidheid geeft Guido Heezen de volgende definitie (Heezen, 2013).

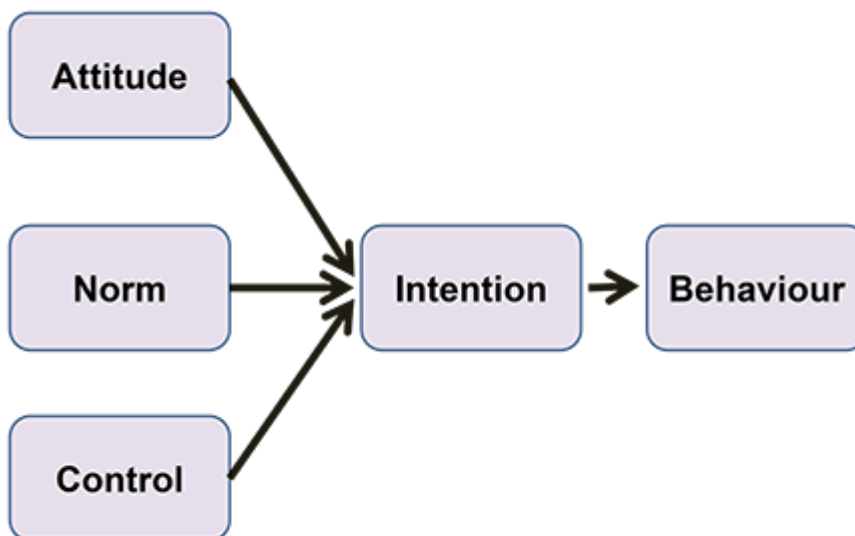
“Veranderbereidheid slaat op de wil om mee te werken aan aanpassingen en veranderingen binnen bijvoorbeeld de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of team. Het wordt toegeschreven aan personen die zich positief opstellen ten opzichte van (aankomende) veranderingen en die zich willen inspannen om deze veranderingen te ondersteunen of te versnellen. Medewerkers die bereid zijn om te veranderen, geloven in de positieve uitkomsten van de voorgestelde verandering en staan er ook voor open.”

Uit de definitie veranderbereidheid blijkt dat dit een andere benadering is dan weerstand bij verandering. Het richt zich meer op de mate van veranderbereidheid van medewerkers. Daarbij kan gedacht worden aan welke positieve bijdrage geleverd kan worden om de veranderbereidheid te beïnvloeden. In de volgende paragraaf is beschreven op welke wijze dit beïnvloed kan worden.

2.2. Theory of Planned Behavior

Allereerst is de theorie van Azjen uitgewerkt om de achtergrond van het DINAMO-model welke beschreven is in paragraaf 2.3. te verduidelijken (E.E Metselaar, 2016). In het “model of planned behavior” van Azjen staat het component intentie dat door drie verschillende factoren wordt beïnvloed. De term ‘Model of planned behavior’ geeft aan dat het om gepland gedrag gaat. Azjen geeft aan dat den geplande intentie om gedrag te laten zien uit aantal factoren bestaan die dit beïnvloeden. Onderstaand is beschreven welke aspecten invloed hebben op de gedragsintentie. Daarbij onderscheidt hij de volgende drie zaken.

- Attitude ten aanzien van het gedrag; oftewel in hoeverre iemand in het verleden een positieve of negatieve ervaring heeft opgedaan met het gedrag dat verwacht word van de betrokkene.
- Subjectieve norm/norm; oftewel de verwachtingen van anderen die de betrokkene ervaart om het gedrag wel of niet te laten zien.
- Gedragscontrole/control; oftewel in hoeverre de betrokkene het geplande gedrag als haalbaar inschat.



Figuur 2: De theory of planned behaviour (Azjen, 1991). Overgenomen van <http://www.strategic-planet.com/2013/01/theory-of-planned-behavior/>

Relatie tot het onderzoek

In het kader van dit onderzoek is het van belang om de intentie van gedrag te achterhalen. Welke attitude, subjectieve normen en gedragscontrole hebben invloed op de intentie, om gedrag daadwerkelijk te vertonen. Het gaat daarbij om gepland gedrag. Concreet betekent dit in hoeverre organisaties de intentie hebben om 'iets' te doen met de P-wet. In de volgende paragraaf is het DINAMO-model uitgewerkt wat is gebaseerd op het bovenstaande model.

2.3. DINAMO-model

In deze paragraaf is het DINAMO-model uitgewerkt, een instrument om de veranderbereidheid te meten bij werkgevers. Dit model is ontwikkeld door Metselaar, DINAMO staat voor Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations.

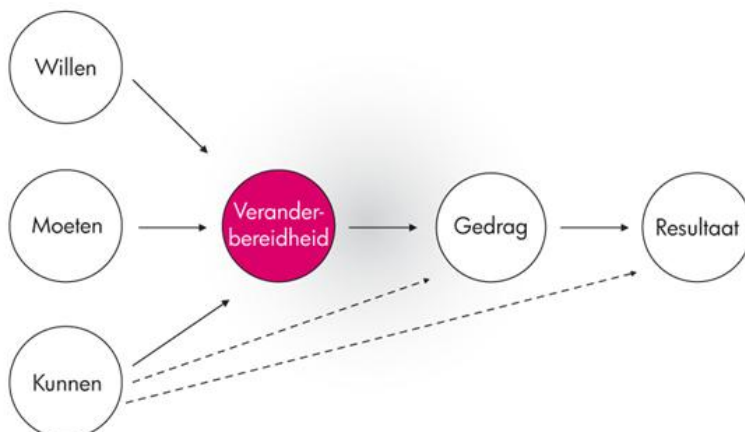
In paragraaf 2.2. is het DINAMO-model al aangehaald in relatie tot het model van Azjen. Het DINAMO-model is namelijk ontwikkeld op basis van het model van Azjen. De drie componenten attitude, subjectieve norm en gedragscontrole zijn aangepast door Metselaar. Volgens de auteurs van het DINAMO-model is het noodzakelijk om de componenten aan te passen, omdat het niet past bij de praktijk van verandermanagement. Daarom worden de componenten als volgt omgezet.

- Attitude => Willen
- Subjectieve norm => Moeten
- Gedragscontrole => Kunnen

In het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid', geschreven door onder andere Erwin Metselaar en hierin is het DINAMO model uitgewerkt (E.E Metselaar, 2016). Het model kan ingezet worden om de veranderbereidheid van organisaties te meten. Op basis van dit model is er een kwantitatieve vragenlijst ontwikkeld om de veranderbereidheid te kunnen meten. De auteurs geven aan dat er een aantal overwegingen gemaakt kunnen worden, voordat het instrument ingezet wordt. Een van de zaken die in overweging genomen kan worden is het doel van de meting, wie is de doelgroep en op welke wijze kunnen de resultaten teruggekoppeld worden? Verder is het model hieronder stapsgewijs uitgewerkt.

Volgens het DINAMO-model zijn er drie componenten van invloed op de veranderbereidheid.

- Willen; het denken en voelen van het individu ten aanzien van veranderbereidheid en de meerwaarde voor de organisatie.
- Moeten; de houding van anderen in de omgeving van het individu ten aanzien van veranderbereidheid.
- Kunnen; in welke mate het individu de beschikking heeft over onder andere kennis, ervaring en middelen om te kunnen veranderen.



Figuur 3: Het DINAMO-model: Willen, moeten en kunnen. (Metselaar, 1997). Overgenomen van

<http://www.surveypalnet.nl/live/v1/builder/final.php?vid=447&verify=e2b02617177020f5e1e5681bb060b984&kand=&subgroup=&normgroep=0&project=551&taal=ned&om=&cache=&scope=project>

De bovenstaande drie componenten willen, moeten en kunnen zijn verder gespecificeerd in het diagnose model voor veranderbereidheid. Onderstaand is het DINAMO-model specifiek beschreven per factor.

Willen

Het component 'willen' bestaat volgens Metselaar uit 4 factoren die invloed hebben op de veranderbereidheid van een medewerker (E.E Metselaar, 2016).

- *Gevolgen voor het werk.* Dit zijn de gevolgen die invloed hebben op de werkzaamheden die de medewerker uitvoert. Hierbij kan gedacht worden aan ontwikkelingsmogelijkheden, nieuwe verantwoordelijkheden, functie-inhoud.
- *Emoties.* Dit zijn de emoties en gevoelens die een medewerker heeft ten aanzien van een verandering. Er kan gedacht worden aan angst, boosheid of een positieve uiting zoals blijdschap of opluchting.
- *Meerwaarde.* De meerwaarde heeft betrekking op de organisatie van de medewerker ten aanzien van de verandering. Bijvoorbeeld: zal het imago van de organisatie verbeteren door het invoeren van de P-wet?
- *Betrokkenheid.* In welke mate de medewerker betrokken kan zijn bij een veranderingsproces. De verandering betekent voor iedereen in de organisatie wat anders. Dit betekent dat de verandering voor de ene medewerker dichterbij is dan voor de ander.

Moeten

Het component moeten in het DINAMO-model laat zien in welke mate de omgeving invloed uitoefent op de persoon.

- *Interne druk.* In een organisatie wordt het moeten onder andere bepaald door collega's, managers, directie, maar ook door de Raad van Bestuur. Van bovenaf oefenen ze een zekere druk uit op de medewerker om te moeten veranderen.
- *Externe noodzaak.* Daarnaast ervaren organisaties van buitenaf de druk of noodzaak om te veranderen. Oorzaken kunnen zijn om de concurrentie voor te blijven, veranderingen in de markt of wetgeving vanuit de overheid.

Kunnen

Het derde component ligt op het gebied van gedragscontrole. Dit geeft onder andere aan in welke mate het individu de beschikking heeft over ervaring, kennis en de middelen om te kunnen veranderen.

- *Kennis en ervaring.* Deze factor heeft te maken met de competenties die ingezet worden om de verandering een succes te laten worden. Dit hangt echter af van het vakgebied waar de verandering plaatsvindt. Wanneer de verandering bijvoorbeeld te maken heeft met ICT, dan zal er meer gevraagd worden naar competenties op dit vakgebied.
- *Aansturing.* De aansturing is in de meeste gevallen de verantwoordelijkheid van het management. Een gerichte project- of stuurgroep kan bijdragen aan de verandering.
- *Informatievoorziening.* Daarnaast is de informatievoorziening van belang, om het veranderproces te bevorderen oftewel de veranderingsbereidheid. Zijn medewerkers op de hoogte van de verandering, dan heeft dit invloed op de veranderbereidheid.
- *Verandervermogen.* Ook de organisatiestructuur heeft invloed op de veranderbereidheid. In organisatie met meerdere managementlagen verlopen veranderingen stroever, dan in organisaties met platte structuren waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt.
- *Beheersbaarheid.* Dit heeft te maken met de vraag welke externe en moeilijk voorspelbare factoren het succes van de verandering kunnen beïnvloeden. Hierbij kan gedacht worden aan het wegvallen of vertrek van belangrijke personen die de verandering hebben ingezet. Verder zijn crisissituaties op de markt of een tekort aan tijd of geld factoren die de veranderbereidheid kunnen beïnvloeden.

- *Timing*. Dit heeft te maken met het tijdstip van de verandering. Wanneer de verandering ingezet wordt in een drukke periode zal dit invloed hebben op het veranderproces. Medewerkers hebben minder tijd in hun agenda om naast hun reguliere werkzaamheden aandacht te besteden aan de verandering. In een 'minder drukke' periode een verandering inzetten zorgt ervoor dat de kans op succes groter is.
- *Complexiteit*. Ook de omvang oftewel de complexiteit van de verandering heeft invloed op de veranderbereidheid. Een grote verandering kost meer tijd en is moeilijker aan te sturen, dan dat deze zich voltrekt in een deel van de organisatie. Medewerkers ervaren hierdoor in meer en mindere mate de controle over het veranderproces.

Individuele veranderbereidheid

Bij veranderbereidheid ligt de nadruk meer op de positieve kant van verandering. Het gaat daarbij om de positieve gedragsintentie van het individu die het veranderproces zal vergemakkelijken en versnellen (Cozijnsen, 2002).

“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen”

Gedrag

Het gedrag dat een medewerker laat zien bestaat vooral uit het tijd vrijmaken om de verandering door te voeren. Daarnaast zal de medewerker anderen zoals collega's overtuigen van de meerwaarde van de verandering. Verder enthousiasmeert en daagt de medewerker anderen uit om een positieve bijdrage te leveren aan het veranderproces.

Resultaat

Het gevolg van een positieve veranderbereidheid en gedrag leidt uiteindelijk tot het gewenste resultaat van het veranderproces.



Figuur 4: Het DINAMO-model met factoren (Metselaar, 1997). Overgenomen van www.surveyplanet.nl

Naast dit model is er in het boek “Van weerstand naar veranderbereidheid” een verdeling gemaakt tussen de factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid. Deze verdeling is gemaakt op basis van statistisch onderzoek en vervolgens is de weging bepaald van de factoren. Het resultaat is

weergegeven in de onderste tabel. Het getal voor de factor geeft het gewicht aan (E.E Metselaar, 2016). Dit betekent dat de factor met het hoogste getal de meeste invloed heeft en de factor met het laagste getal de minste invloed op veranderbereidheid.

Willen	Moeten	Kunnen
(10) Emoties	(13) Externe noodzaak	(12) Timing
(9) Betrokkenheid	(3) Interne druk	(11) Kennis en ervaring
(8) Gevolgen voor het werk		(7) Verandervermogen
(5) Meerwaarde		(6) Beheersbaarheid
		(4) Aansturing
		(2) Informatievoorziening
		(1) Complexiteit

Tabel 1: Weging van de factoren uit het DINAMO-Model.

Uit de bovenste tabel blijkt dat de veranderbereidheid vooral bepaald wordt door de onderstaande drie factoren.

- Moeten; Externe noodzaak van verandering (13)
- Kunnen; De timing van de verandering (12)
- Kunnen; De kennis en ervaring van de medewerker (11)

Uit de bovenstaande orde blijkt dat de drie hoofdfactoren leidend zijn, maar dat deze factoren het meeste gewicht of invloed hebben op de veranderbereidheid. Het boek geeft aan dat dit een verschuiving is ten opzichte van een analyse uit 2010. Uit deze analyse kwam de onderstaande top 3.

- Emoties die oproepen kunnen worden in relatie tot de verandering.
- Betrokkenheid van de medewerker of persoon op de verandering.
- Meerwaarde die ingeschat wordt door de betrokkene.

Het boek 'van weerstand naar veranderbereidheid' geeft aan dat de noodzaak van de verandering leidend wordt. Mensen zijn zich meer bewust van de verandernoodzaak en dat deze de grootste invloed heeft op medewerkers.

Relatie tot het onderzoek

Het DINAMO-model geeft in een duidelijk model weer welke factoren invloed hebben op de veranderingsbereidheid van het individu in relatie tot de organisatie. Daarnaast hebben de auteurs laten zien in welke mate de afzonderlijke factoren meewegen en invloed hebben op de veranderbereidheid. Deze weging kan toegepast worden in de resultaten van dit onderzoek. Hierdoor wordt duidelijk of de factoren die in hoge mate invloed hebben op de veranderbereidheid. Het volgende model van Lewin is ook gericht op verandering, met name een geplande verandering.

2.4. Model Lewin

Volgens het boek verandermanagement mogen we Kurt Lewin zien als grondlegger van de Planned Change (J. Rorink, 2012). Evenals Azjen spreekt Lewin over een geplande verandering. Lewin heeft als een van de eersten een model ontwikkeld, waarmee een geplande verandering ingezet kan worden. Lewin heeft zijn model gebaseerd op het gedrag van mensen in een werksituatie. Daarin is volgens hem een zeker evenwicht, met aan de ene kant de dynamische krachten 'driving forces' en aan de andere kant de tegenwerkende krachten, 'restraining forces'. De ene kant probeert de verandering te stimuleren en aan de andere kant zijn er mensen die de verandering tegenhouden. Wanneer dit evenwicht naar de positieve kant 'driving forces' doorbroken kan worden, dan zal dit bijdragen aan een succesvolle verandering. Concreet betekent dit dat er meer mensen oftewel krachten zijn die de verandering zullen stimuleren en doorzetten.

In dit verband heeft Lewin een Planned Change ontwikkeld. Hierin zijn drie fases opgenomen. De naam van het model, Planned Change zegt het eigenlijk al, het gaat om een geplande verandering.

1. Unfreezing

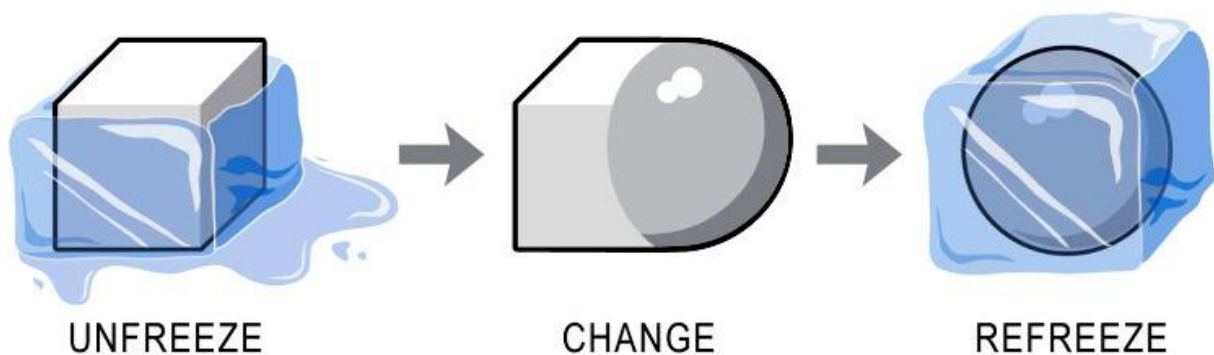
Bij deze fase gaat het volgens Lewin vooral om het verschil te laten zien tussen het huidige en het gewenste gedrag van de medewerkers van de organisatie. Informatievoorziening speelt volgens Lewin een belangrijke rol in organisatieverandering.

2. Moving

Na de 'unfreezing' fase wordt de verandering in gang gezet. De focus ligt ook in deze fase op het gedrag van de medewerker dat naar een ander niveau gebracht moet worden. Het aanleren van nieuw gedrag, andere waarden en beroepshouding zijn hier onderdelen van.

3. Refreezing

Na deze fasen doorlopen te hebben is het van belang om het nieuw aangeleerde gedrag te borgen in de organisatie. Dit kan onder andere door werkwijzen vast te leggen, informatievoorziening en trainingsmethoden om de acceptatiegraad van de verandering te vergroten.



Figuur 5: Het Planned Change model (Lewin, 1948) overgenomen van degroote.mcmaster.ca

Uit deze theorie blijkt dat er diverse overeenkomsten zijn tussen de verandermodellen. Onder andere dat het gaat om de weerstand tegen verandering en welke interventies er gedaan kunnen worden om dit te keren. Allereerst blijkt uit de eerste fase dat informatievoorziening een belangrijke rol speelt. Uit het DINAMO-model blijkt eveneens dat dit een belangrijk onderdeel is in het veranderproces. De tegenstelling is echter dat informatievoorziening minder zwaar weegt in het DINAMO-model, terwijl dit bij de Planned Change gedachte leidend is. Daarnaast ligt de nadruk in beide gevallen op gewenst gedrag van medewerkers. Het verschil is echter dat Lewin de geplande verandering aanhoudt met een heldere fasering, in tegenstelling tot het DINAMO-model.

In de volgende paragraaf zijn de veranderkleuren van Caluwe & Vermaak om de verschillen aan te geven waarop een verandering ingevoerd kan worden. Verder is er gekeken naar de gedachte van de Planned Change van Lewin in relatie tot de veranderkleuren van Caluwe & Vermaak.

2.5. Caluwe & Vermaak

Op het gebied van veranderen zijn er in voorgaande paragrafen al diverse theorieën beschreven. Vanwege diverse denkwijzen en concepten om veranderingen door te voeren in organisaties zijn de kleuren van Caluwe & Vermaak toegevoegd.

In het boek verandermanagement van Henk Kleijn en Fred Rorink zijn de veranderkleuren van Caluwe en Vermaak beschreven (J. Rorink, 2012). Onderstaand is samengevat wat de veranderkleuren zijn en inhouden.

Volgens Leon de Caluwe en Hans Vermaak zijn er vijf clusters of theorieën over veranderen (Vermaak, 2006). Deze clusters zijn gebaseerd op de manier van communicatie en interactie. Wanneer mensen van verschillende kleuren met elkaar praten dat ontstaat er vaak onbegrip en word er snel commentaar geleverd. Opmerkingen zoals 'dat werkt niet' of 'dit gaat niet goed' ontstaan dan gemakkelijk. De reden hiervan is dat de visie over veranderen verschilt. Dit is volgens de veranderkleuren te herleiden naar 5 verschillende kleuren om misverstanden te voorkomen.

Geeldrukdenken

- Verandering door middel van doorduwen
- Verzamelen van belangen gericht op politiek
- Macht, belangen en conflicten spelen een belangrijke rol
- Niet het individuele belang staat voorop, maar het groepsbelang

Zoals uit de bovenstaande punten valt op te maken heeft het geeldrukdenken vooral te maken met machtsvorming. Volgens deze denkwijze is het vormen van macht een veranderproces op zich. Dit betekent dat beleid maken een samenbrengen van belangen en conflicten onderdeel zijn van dit proces. Als dit eenmaal gevormd is dan kan de verandering 'doorgeduwd' worden. Het is vooral een politiek spel, voordat de verandering ingezet kan worden.

Blauwdrukdenken

- Veranderen door middel van 'verhuizen'
- Vooraf het veranderplan vastleggen
- Het resultaat is vooraf vastgelegd
- Acties zijn omschreven om het resultaat te behalen oftewel planmatig werken.
- De nadruk ligt vooral op: hoe gaan we veranderen?

Het blauwdrukdenken heeft vooral te maken met het ontwerpen en vastleggen van veranderingen, zodat dit vervolgens ingevoerd kan worden. De weg naar het nauwkeurig omschreven doel is volledig beargumenteerd, vastgelegd en gepland. De denkwijze bij de vorming van het plan staat in het teken van eerst denken en dan doen.

Rooddrukdenken

- Veranderen door middel van lokken en verleiden
- De verandering bewerkstelligen door inzet van HR-instrumenten.
- Mensen veranderen onder invloed van straffen en belonen, het moet aantrekkelijk zijn om te veranderen.
- Nadruk op de zachte aspecten zoals beloning van mensen, opleidingen, promotie.

De theorie die ten grondslag ligt bij het rooddrukdenken zijn de klassieke Hawthorne-experimenten. Daarbij is de hoofdlijn dat mensen veranderen door middel van straffen en belonen. Woorden als verleiden en stimuleren zijn belangrijke woorden in deze verandertrajecten. Het 'wij' gevoel en het verbonden weten met het geheel speelt een belangrijke rol, omdat deze theorie de beste combinatie wil maken tussen mens en organisatie. Degene die de verandering inzet of daarbij betrokken is moet vertrouwen wekken en mensgericht zijn.

Groendrukdenken

- Veranderen door middel van trekken.
- Mensen veranderen door middel van leren.
- Wanneer personeel bewust onbekwaam gemaakt worden, kunnen er nieuwe uitdagingen gecreëerd worden in de vorm van opleidingen.

Het groendrukdenken is gebaseerd op het creëren van nieuwe uitdagingen van medewerkers, door ze bewust onbekwaam te maken. Mensen veranderen door te leren. De snelheid waarmee mensen nieuwe dingen aanleren is afhankelijk van de snelheid en de wijze waarop er geleerd wordt. De veranderaars zijn coaches welke feedback geven en ruimte geven om nieuwe dingen aan te leren. Daarnaast functioneren ze als rolmodel.

Witdrukdenken

- Verandering door persoonlijke ontdekking.
- De verandering vindt vooral plaats op basis autonomie.
- Mensen veranderen zelf en dit is een voortgaand proces.

Het witdrukdenken kenmerkt zich door zelforganisatie. Dit betekent dat de verandering vooral ligt in de spontane evolutie vanuit chaos, hierdoor ontstaan er vanzelf nieuwe wegen. De verandering is continu aan de orde waarbij de nieuwe wegen op een natuurlijke wijze ontstaan. De creativiteit ligt hierin vooral bij de medewerker zelf.

Uit de bovenstaande manieren van denken blijkt dat de toepassing van de kleuren afhangt van de culturen in de organisatie en de diverse manieren om veranderingen in te kunnen voeren. Daarnaast heeft het overlap met het model van Azjen, DINAMO-model en Planned Change van Lewin. De belangrijkste overeenkomst is dat een verandering zich richt op gedragsverandering. In de volgende paragraaf is in het kort uitgewerkt welke theorie het meest passend is voor dit onderzoek.

2.6. Toepasbaarheid theorie

In deze paragraaf zijn de overeenkomsten en verschillen benoemd op het gebied van veranderbereidheid. Hierin komt naar voren welk model het meest passend is voor dit onderzoek.

In alle theorieën is iets beschreven over veranderen. De eerste overeenkomst tussen de modellen is dat een verandering gericht is op gedragsverandering. Het verschil is echter dat de veranderkleuren van Caluwe, Planned Change en het 'model of planned behavior' meer de nadruk leggen op het doorvoeren van een geplande gedragsverandering. Dit onderzoek is gericht op het veranderbereidheid van werkgevers. De kleuren van Caluwe kunnen wel ingezet worden, nadat de veranderbereidheid is gemeten. Op deze wijze is er kennis verzameld van de organisatie om vervolgens de verandering op de juiste manier in te zetten.

Het model van Azjen is gericht op geplande gedragsverandering, met name welke afwegingen mensen maken om een intentie te ontwikkelen en vervolgens het gedrag te laten zien. In dit onderzoek is het van belang om te weten in hoeverre mensen bereid zijn of de intentie hebben om gepland gedrag te laten zien. Het model bestaat echter uit 3 aspecten die de basis van de intentie vormen. Daarbij wordt er onvoldoende ingegaan op de werksituatie of organisatie en welke factoren hierin een rol spelen. In de veranderkunde worden er andere termen gebruikt. Er valt te denken aan motivatie en welke middelen en mogelijkheden er in een werksituatie voor handen zijn om het gedrag te laten zien. Metselaar heeft deze factoren wel verwerkt in het DINAMO-model. Dit biedt mogelijkheden om dit nauwkeuriger te kunnen meten. Het model van Azjen is daarom niet geschikt om toe te passen in dit onderzoek.

Het DINAMO-model is ontwikkeld om positieve gedragsverandering te meten in relatie tot organisatie. Voor dit onderzoek het meest passend, omdat het gaat om veranderingen die plaatsvinden in diverse organisaties. Verschillende aspecten die zijn opgenomen in het DINAMO-model zoals emoties, kennis en ervaring. Deze factoren zijn belangrijk om te kunnen meten in hoeverre organisaties veranderingsbereid zijn om de P-wet in te kunnen voeren. Een beperking van het model is dat het teveel is gericht op de veranderbereidheid van teams, terwijl het onderzoek is

gericht op veranderbereidheid in organisaties. Er zal dus een aanpassing gedaan worden naar individueel niveau. Deze aanpassing is weergegeven in het conceptueel model, waarin individuele veranderbereidheid is opgenomen.

Daarnaast is het DINAMO-model gericht op de gedrag en veranderbereidheid maar tegelijkertijd ook op de geplande gedragsverandering. Dit leidt tot dubbelzinnigheden en onduidelijkheden. Uit de definitie van Metselaar blijkt dat een positieve gedragsintentie leidt tot gedrag. Het model van Azjen is echter alleen gebaseerd op gepland gedrag.

Het model van Lewin, Planned Change is gericht op geplande organisatieverandering. Het model laat zien dat de weerstand tegen de verandering overwonnen moet worden. Dit kan volgens hem door het aantal mensen die positief tegenover de verandering staan te vergroten, zodat de groep die weerstand biedt kleiner word. Daarbij is informatievoorziening belangrijk. In het kader van dit onderzoek is het Planned Change model te beperkt en laat het alleen de fasering zien om een verandering door te voeren.

Ter afsluiting zijn de veranderkleuren gericht op geplande verandering, welke ingezet kan worden op verschillende manieren. Voor dit onderzoek relevant, om aan de hand van de resultaten een advies uit te brengen om de verandering in te voeren. Dit betekent dat er gekeken kan worden naar de cultuur van de organisatie, zodat er een passend advies gevormd kan worden om de P-wet in te voeren.

2.7. Functiecreatie

Deze paragraaf is ter afsluiting aan dit theoretisch kader toegevoegd. De reden hiervan is dat functiecreatie een concreet middel kan zijn om de P-wet toe te passen in de organisatie. Functiecreatie is een manier om banen te creëren voor de participatiedoelgroep. Naast deze methode zijn er meerdere manieren om banen te creëren. Jobcarving en het IHW methode zijn geschikte methoden om organisaties die veranderbereid zijn, te ondersteunen met de implementatie van de P-wet. Onderstaand is in het kort uitgewerkt wat deze twee methoden inhouden.

Jobcarving

Zoals hierboven beschreven is, is 'Jobcarving' een van de manieren om banen te creëren voor de participatiedoelgroep. Simpelweg is 'Jobcarving' het opsplitsen van taken. Vaak zijn dit gemakkelijke of ongeschoolde taken die door de participatiedoelgroep uitgevoerd kunnen worden. Het is echter niet zo dat de doelgroep ongeschoold is, ze zijn vaak ook geschikt voor specialistische taken (Working Progress, 2015).

De auteurs van het artikel "Wat is Jobcarving en hoe werkt het?" hebben vijf stappen opgesteld om Jobcarving in te zetten. Dit zijn de volgende vijf stappen:

1. *In kaart brengen van de huidige werkzaamheden.* Vraag medewerkers wat hun werkzaamheden/taken zijn en of zij dit kunnen onderscheiden in hoofd en bijzaken. Het doel hiervan is om hoger opgeleid personeel te ontlasten en werkzaamheden over te laten nemen door de participatiedoelgroep.
2. *Ordenen werkzaamheden op geschiktheid.* Om te kunnen ordenen kan er onderscheid gemaakt worden tussen verschillende beperkingen. Iemand met autisme heeft andere kwaliteiten en geschikt voor andere werkzaamheden dan iemand met een fysieke beperking.
3. *Maak een functiebeschrijving.* Stel een functieprofiel op voor een mogelijke kandidaat die deze werkzaamheden uit gaat voeren.
4. *Werf de juiste kandidaten.* Zet het opgestelde functieprofiel in om geschikte kandidaten te vinden. Maak gebruik van het UWV, re-integratiebedrijven of een sociale werkvoorziening. Zij kunnen inschatten welke kandidaten mogelijk geschikt zijn voor de openstaande vacature.

5. *Zet voldoende begeleiding in.* Mensen uit de participatiedoelgroep hebben begeleiding nodig op de werkvloer. Dit kan iemand in de eigen organisatie zijn of een coach van het re-integratiebedrijf.

IHW methode

In een samenwerking tussen het UWV en de Universiteit Maastricht is de IHW methode ontstaan. De afkorting IHW staat voor: Inclusief Herontwerp Werkprocessen methode. In tegenstelling tot de 'Jobcarving' methode welke gericht is op het individu, richt de IHW methode zich op het structureel integreren van grote groepen uit de participatiedoelgroep. De basis van deze benadering ligt in de arbeid en organisatiepsychologie (G.M.C. van Ruitenbeek, 2014).

Analysefase

De IHW methode is volgens Ruitenbeek in de analyse fase opgezet aan de hand van de volgende vijf thema's. Deze zijn gericht op de arbeidsanalyse van de werkzaamheden.

1. Aard en doelstellingen van de organisatie en werkzaamheden.
2. Structuur van de organisatie en bedrijfsprocessen
3. Werkinhoud
4. Taakeisen
5. Werkcontext

In het kort is het mogelijk om een totale analyse te maken van arbeid in de organisatie aan de hand van deze vijf stappen.

Herontwerp van het werk

Wanneer de analyse van arbeid verricht is dan is het mogelijk om duurzame banen te ontwerpen voor de participatiedoelgroep. Hierbij is een productieve bijdrage aan het arbeidsproces noodzakelijk. Daarnaast mag de organisatie door het herontwerp van de werkzaamheden niet uit balans raken. Een voorbeeld is om functies zo te ontwikkelen dat het afbreukrisico laag blijft. Het resultaat van het herontwerp is een beschrijving van de werkzaamheden gericht op het effect op individueel-, team- en organisatieniveau.

Assesment van arbeidsvermogen

Deze fase is gericht op het in kaart brengen van de mogelijke kandidaten en of zij duurzaam kunnen beantwoorden aan de arbeidsvraag. Dit kan met behulp van een assesment. Hierbij moet echter wel een kanttekening geplaatst worden, omdat de participatiedoelgroep mogelijk onvoldoende werkervaring heeft, om getest te worden op competenties. Naast de mogelijkheden is het goed om de belemmeringen in kaart te brengen op psychosociaal gebied en de privésituatie van het individu.

Inclusie en sociale steun

De participatiedoelgroep heeft doorgaans weinig werkervaring en mist daardoor vaardigheden waar anderen wel over beschikken. Begeleiding door een persoon of meerdere personen zal bijdragen om het individu de juiste vaardigheden bij te brengen. Om de arbeidsproductiviteit en loonwaarde te verhogen. De begeleiders moeten goed voorbereid zijn om het individu op de juiste wijze te begeleiden. Achtergrondinformatie over de doelgroep en juiste manieren van begeleiding is hierbij onmisbaar.

Randvoorwaarden

De IHW methode is allereerst gericht op het structureel creëren van banen voor de participatiedoelgroep. De invoering ervan kan gezien worden als organisatieverandering. Het is daarom van belang om voldoende draagvlak te creëren en top van de organisatie hiervan te overtuigen. In het kader van dit onderzoek blijkt dat dit het punt is waarop de verandering wel of niet slaagt. Commitment van alle betrokkenen is van belang om de verandering te laten slagen.

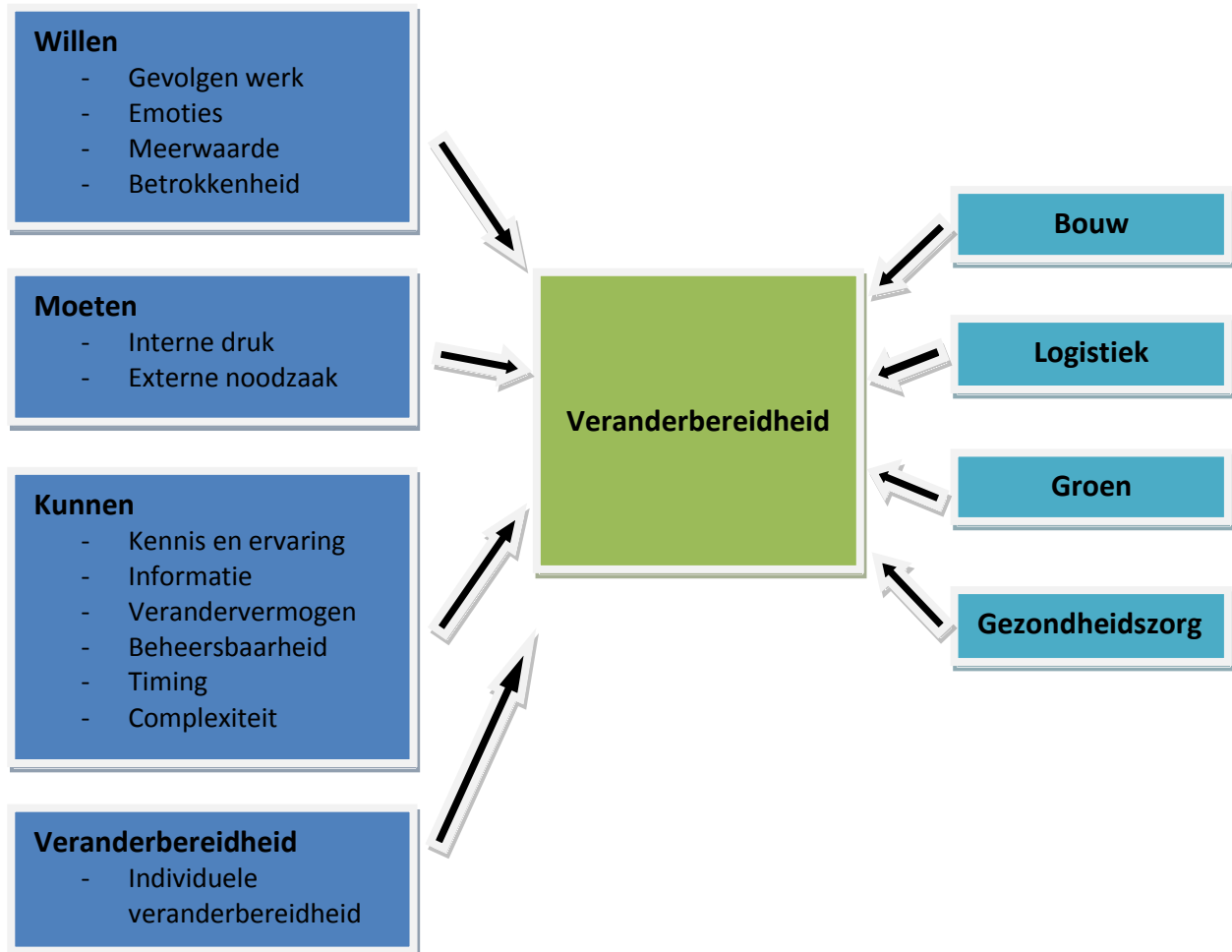
Relatie tot het onderzoek

Door middel van Jobcarving en de IHW methode is het mogelijk om passende werkzaamheden te inventariseren voor de participatiedoelgroep. Een belangrijk verschil tussen de methoden is de wijze waarop de werkzaamheden geanalyseerd worden. Via de Jobcarving methode is het mogelijk om op een relatief eenvoudige wijze in kaart te brengen welke werkzaamheden geschikt zijn voor de participatiedoelgroep. Dit in tegenstelling tot de IHW methode welke een grondige analyse maakt van de organisatie om vervolgens te kijken naar de mogelijkheden. Deze aanpak is vooral geschikt om grote groepen uit de participatiedoelgroep passend werk te bieden.

Daarnaast beschrijven de auteurs van de IHW methode hoe essentieel het is betrokkenen veranderbereid te maken, omdat het gaat om een organisatieverandering. Dit komt overeen met de drie modellen die beschreven zijn in dit theoretisch kader.

3. Conceptueel model

Gebaseerd op het DINAMO-model van Metselaar (1997) welke beschreven is in paragraaf 2.3 van het van het theoretisch kader, is het conceptueel model opgesteld. Dit onderstaande conceptuele model is de leidraad voor het onderzoek. Hieraan is de individuele veranderbereidheid toegevoegd. Daarbij zijn de sectoren Bouw, Logistiek, Groen en Gezondheidszorg onafhankelijke variabelen en de componenten willen, moeten en kunnen afhankelijke variabelen in dit model.



Figuur 6: Conceptueel model van weerstand naar veranderbereidheid

4. Methodische verantwoording

Om de onderzoeksvraag 'In hoeverre zijn organisaties veranderingsbereid om de participatiewet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?' te kunnen beantwoorden zijn er enquêtes afgenomen. In dit hoofdstuk is het type onderzoek, de procedure en respondenten, meetinstrumenten en analyses uitgewerkt.

4.1. Type onderzoek

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er kwantitatief onderzoek verricht. Met deze onderzoeksmethode kunnen alle deelvragen beantwoord worden. Vanuit de theorie van het DINAMO-model wordt de veranderingsbereidheid gemeten middels een enquête. De factoren die invloed hebben op de componenten willen, moeten, kunnen en individuele veranderbereidheid worden gemeten in deze enquête. De deelvragen in dit onderzoek zijn ook gericht op deze componenten en kunnen op deze wijze beantwoord worden.

De selecte kwantitatieve steekproef is uitgevoerd in de vorm van een doelgerichte steekproef. Dit type onderzoek is toegepast omdat er gebruikt is gemaakt van bestaande informatie waarop een doelgerichte selectie is toegepast (Baarda, 2014). In de paragraaf procedure en respondenten is uitgewerkt op welke wijze deze doelgerichte selectie is toegepast.

Er is gebruik gemaakt van enquêtes om zoveel mogelijk organisaties te benaderen uit de vier sectoren. Hierdoor ontstaat er een representatief beeld van de totale populatie, omdat meer respondenten hun mening kunnen geven. Daarnaast is het een laagdrempelige manier om onderzoek te doen, binnen 5 tot 10 minuten is de enquête ingevuld.

Naast bovenstaande voordelen is kwantitatief onderzoek gebaseerd op cijfers, welke geanalyseerd worden om antwoord te geven op de onderzoeksvraag (Baarda, 2014). De enquête is gebaseerd op het DINAMO-model van Metselaar (1997). Dit is een gevalideerd onderzoeksinstrument.

Naast het afnemen van enquêtes, zijn er diverse gesprekken geweest met de medewerkers van JobUp. Zij beschikken over kennis en ervaring met de P-wet in diverse organisaties. Een voorbeeld hiervan is het expert interview met Erik Baan, directeur van JobUp (bijlage 1). Dit interview is afgenomen aan het begin van het onderzoek, zodat er een goede basis ontstond om dit onderzoek te starten.

4.2. Procedure en respondenten

Onderstaand is er middels een planningsschema weergegeven op welke wijze de planning verliep van het onderzoek. Er is veel tijd besteed aan het brainstormen over diverse onderwerpen voor het onderzoek. Nadat het onderwerp bekend was, is er gestart met het opstellen van het onderzoeksopzet. Nadat de onderzoeksopzet was afgerond, is het verzamelen van informatie door middel van enquêtes gestart.

Week 1	Brainstormen over diverse onderwerpen
Week 2	Brainstormen over diverse onderwerpen
Week 3	Brainstormen over diverse onderwerpen
Week 4	Brainstormen over diverse onderwerpen
Week 5	Brainstormen over diverse onderwerpen
Week 6	Onderzoeksopzet opstellen
Week 7	Onderzoeksopzet opstellen
Week 8	Onderzoeksopzet opstellen
Herfstvakantie	Onderzoeksopzet afronden
Week 9	Onderzoeksopzet afronden
Week 10	Opstellen enquête
Week 1	Opstellen enquête

Week 2	Opstellen enquête
Week 3	Enquêtes uitzetten
Week 4	Enquêtes uitzetten
Week 5	Enquêtes uitzetten
Kerstvakantie	Enquêtes uitzetten
Kerstvakantie	Enquetes verwerken
Week 6	Onderzoek afronden/adviespresentatie maken
Week 7	Onderzoek afronden/adviespresentatie maken Inleveren onderzoeksrapportage/adviespresentatie.
Week 8	Presenteren onderzoek/advies
Week 9	Presenteren onderzoek/advies

Tabel 2: Onderzoeksplanning

Afbakening

De afbakening van de onderzoekspopulatie, is allereerst gericht op de vier branches uit de Bouw, Gezondheidszorg, Logistiek en Groenvoorziening. Vervolgens is er vanuit het klantenbestand van Intropersoneel een selectie gemaakt van organisaties waarbij een enquête uitgezet kan worden. Intropersoneel is een uitzendorganisatie waarmee JobUp een samenwerking heeft.

De enquête komt onder ogen bij P&O functionarissen, eigenaren en directeurs van diverse organisaties uit de Bouw, Gezondheidszorg, Logistiek en Groen.

Conceptueel model

Zoals in het conceptueel model is te lezen, zijn wordt er bij vier branches onderzoek gedaan. Voor deze branches is gekozen, omdat JobUp hier het meest actief is. Daarnaast bieden deze branches de volgens JobUp de meeste mogelijkheden op het gebied van werk voor de participatiedoelgroep. De informatie die dit onderzoek zal opleveren is dus relevant voor JobUp.

JobUp vindt het belangrijk om te weten of organisaties veranderingsbereid zijn om de P-wet in te voeren in de eigen organisatie, omdat er op deze wijze banen gecreëerd kunnen worden voor de participatiedoelgroep. Daarnaast wil JobUp graag weten welke branche het meest veranderbereid is, om vervolgens te kunnen kijken wat de onderliggende redenen zijn van de positieve of negatieve houding ten aanzien van de P-wet. Door middel van dit onderzoek ontstaat een duidelijk overzicht van de veranderingsbereidheid ten aanzien van de P-wet. Met behulp van de informatie en advisering die dit onderzoek oplevert, kan JobUp wellicht haar dienstverlening aanpassen.

4.3. Meetinstrumenten

Om de hoofdvraag *“In hoeverre zijn organisaties veranderingsbereid om de participatiewet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?”* te beantwoorden is in deze paragraaf uitgewerkt hoe het onderzoeksinstrument tot stand is gekomen.

Allereerst is er gebruik gemaakt van de DINAMO-enquête van Metselaar (1997). Deze originele enquête is opgenomen als bijlage 2. Op basis van deze enquête is er een enquête opgesteld voor dit onderzoek welke gebaseerd is op de vragenlijst van Metselaar. Deze aangepaste enquête is opgenomen in bijlage 3. In deze paragraaf is verder uitgewerkt welke aanpassingen zijn doorgevoerd. Het bijbehorende codeboek is opgenomen in bijlage 4.

Aan de hand van de drie componenten willen, moeten en kunnen is de veranderbereidheid gemeten. In de onderstaande tabel welke ook is uitgewerkt in het theoretisch kader de factoren die invloed hebben op het bijbehorende component. Deze factoren zijn opgenomen in de enquêtes.

Willen	- Gevolgen ten aanzien van werk - Emoties die de P-wet oproept - Meerwaarde van de P-wet voor de organisatie - Betrokkenheid op de P-wet
Moeten	- De houding van anderen ten aanzien van de P-wet
Kunnen	- Kennis en ervaring van u en uw personeel met de P-wet - Tijd en mankracht - Aansturing van de implementatie van de P-wet - Beheersbaarheid van de implementatie van de P-wet - Complexiteit van de implementatie van de P-wet - Informatie - Timing van de implementatie van de P-wet
Individuele veranderbereidheid	- Individuele veranderbereidheid

Tabel 3 : Componenten en factoren voor de enquête op basis van het conceptueel model.

De enquête van Metselaar (1997) bestaat uit 44 vragen. Deze zijn over 11 factoren verdeeld die per factor invloed hebben op de drie componenten willen, moeten, kunnen en individuele veranderbereidheid. Uiteindelijk hebben deze drie componenten invloed op de veranderingsbereidheid. Dit is schematisch weergegeven in de bovenstaande tabel. Deze tabel komt overeen met het theoretisch kader, waarin het DINAMO-model is beschreven.

De enquête van Metselaar is gevalideerd oftewel Evidence Based.

Om de originele vragenlijst en van Metselaar te verduidelijken is er een voorbeeld vraag opgenomen. *“Schept de organisatieverandering nieuwe loopbaankansen voor uw teamleden?”* Op deze vraag kan de respondent kiezen tussen drie antwoordmogelijkheden: ja, twijfelgeval of nee.

Om de uitkomst van de enquête te kunnen meten in cijfers is er per antwoord een score toegevoegd. Deze is als volgt: ‘ja’ 3 punten, ‘twijfelgeval’ 2 punten en ‘nee’ 1 punt.

Aan het einde van de vragenlijst is er een tabel opgenomen waarin de scores per factor gemeten kunnen worden. Dit is gewaardeerd op een schaal van 4 tot 12 punten, waarbij er onderscheid is gemaakt tussen de waardering van de uitkomst per factor. Onderstaand zijn de drie waarderingen weergegeven. Hetzelfde systeem wordt toegepast in dit onderzoek.

Score	Waardering
4	Zwak
5	Zwak
6	Zwak
7	Matig
8	Matig
9	Matig
10	Sterk
11	Sterk
12	Sterk

Tabel 4: Scores en waardering op basis van de originele enquête van Metselaar (1997)

Voor dit onderzoek is de enquête van Metselaar zorgvuldig aangepast om tot beantwoording te komen van de onderzoeksvraag. Onderstaand zijn er twee voorbeeldvragen beschreven en hoe deze aangepast zijn naar dit onderzoek. De originele vragenlijst is niet toepasbaar zonder aanpassingen in dit onderzoek, omdat deze vooral is gericht op de mening van teamleden in plaats van de respondenten zelf.

Originele vraag	Aanpassing	Definitieve stelling
"Zijn uw teamleden bereid collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces?"	De vraag moet gericht zijn op de persoonlijke situatie/mening van de respondent en een relatie aangeven met de P-wet.	Ik ben bereid om anderen te overtuigen van het nut van de implementatie van de P-wet.
"Zijn uw teamleden bereid zich in te zetten in het kader van het veranderingsproces?"	De vraag moet gericht zijn op de persoonlijke situatie/mening van de respondent en een relatie aangeven met de P-wet.	Ik ben bereid om mezelf in te zetten in het kader van de P-wet.

Tabel 5: Aanpassen van originele vragen naar passende vragen voor de enquête

Zoals in het bovenstaande overzicht is te lezen is de aanpassing gedaan van teamleden naar individueel niveau.

Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van de data van dit onderzoek wordt bepaald door de factoren validiteit, betrouwbaarheid en de relatie tussen deze twee (Baarda, 2014). Om tot een gevalideerd onderzoeksinstrument te komen, is er gebruik gemaakt van een bestaande enquête. Deze is echter zorgvuldig aangepast voor dit onderzoek, zoals hierboven is beschreven. Om te controleren of het instrument meet wat verondersteld wordt, is er gebruik gemaakt van een proefenquête.

De selectie van organisaties is gedaan op basis van grootte en branche. De organisaties zijn groter dan 25 medewerkers, omdat de P-wet voorschrijft dat organisaties met meer dan 25 medewerkers invulling moet geven aan de deze wet (UWV, Wat betekent de Participatiewet voor werkgevers?, 2016). De totale populatie bestaat uit 164 organisaties welke uit de

Wat is een acceptabele foutenmarge? 5 %
5% is een reguliere keuze

Welk betrouwbaarheidsniveau wil je? 95 %
Reguliere keuzes zijn 90%, 95%, or 99%

Uit hoeveel personen bestaat de onderzoekspopulatie? 164
Geen idee? Kies voor 20000.

Welke mate van spreiding verwacht je in de data? 50 %
Reguliere keuze is 50%.

Aanbevolen steekproefomvang 116

Figuur 7: Steekproefcalculator overgenomen van www.steekproefcalculator.com

volgende vier sectoren komen;

- 28 organisaties uit de Gezondheidszorg.
- 55 organisaties uit de Bouw
- 43 organisaties uit de Logistiek
- 38 organisaties uit de Groenvoorziening

De verdeling tussen de branches Bouw . De verhouding man vrouw is niet duidelijk, omdat dit niet is opgenomen in de gegevens van het bestand. Uiteindelijk zijn er onder 140 enquêtes uitgezet bij organisaties uit de onderstaande branches in de hoop dat er voldoende gereageerd zou worden. Via monkey.survey.nl zijn de enquêtes uitgezet en zijn er diverse organisaties persoonlijk en telefonisch benaderd om de enquête in te vullen. Daarvan hebben er 34 bedrijven daadwerkelijk deelgenomen aan het onderzoek. In de onderstaande tabel zijn het aantal uitgezette enquêtes weergegeven het respons per sector.

Sector	Aantal Organisaties	Aantal Respons	% Respons
Gezondheidszorg	24	8	33.3%
Bouw	44	10	22.1%
Logistiek	40	8	20%
Groenvoorziening	32	8	25%

Tabel 6: Respons praktijkonderzoek

4.4. Analyse

In deze paragraaf is de wijze waarop de data van dit onderzoek is geanalyseerd uitgelegd.

De resultaten zijn geanalyseerd met behulp van survey.monkey.nl en Excel. Vanuit survey.monkey.nl is de data geëxporteerd naar Excel, waarop de analyses zijn gedaan. Dit wordt ook wel de datamatrix genoemd. Op basis van deze datamatrix zijn de scores per factor uitgerekend. Dit is uitgevoerd aan de hand van de originele enquête en puntentelling van Metselaar (1997). Vervolgens welke factoren het component beïnvloeden. Hiervan is een gemiddelde berekend.

Dit betekent dat er een gemiddelde is voor het component willen, moeten, kunnen en individuele veranderbereidheid. Dit kan vervolgens uitgesplitst worden naar verschillende factoren. Deze resultaten zijn uitgewerkt in tabellen om het overzichtelijk te houden. Er zijn verschillende tabellen in het hoofdstuk resultaten verwerkt op diverse niveaus. Tabellen per component en factor waarin de sectoren zijn onderscheiden. Deze zijn opgenomen in het hoofdstuk resultaten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek uitgewerkt. Allereerst is er in paragraaf 5.1. weergegeven wat de totale veranderingsbereidheid is van het onderzoek. Deze is verder gespecificeerd in de componenten willen, moeten, kunnen en individuele veranderbereidheid. De resultaten zijn verdeeld in de hoofd- en deelvragen. Allereerst de hoofdvraag en vervolgens zijn de deelvragen uitgewerkt. De resultaten komen uit de enquête die ingevuld is door diverse respondenten uit de sectoren Gezondheidszorg, Bouw, Logistiek en Groenvoorziening.

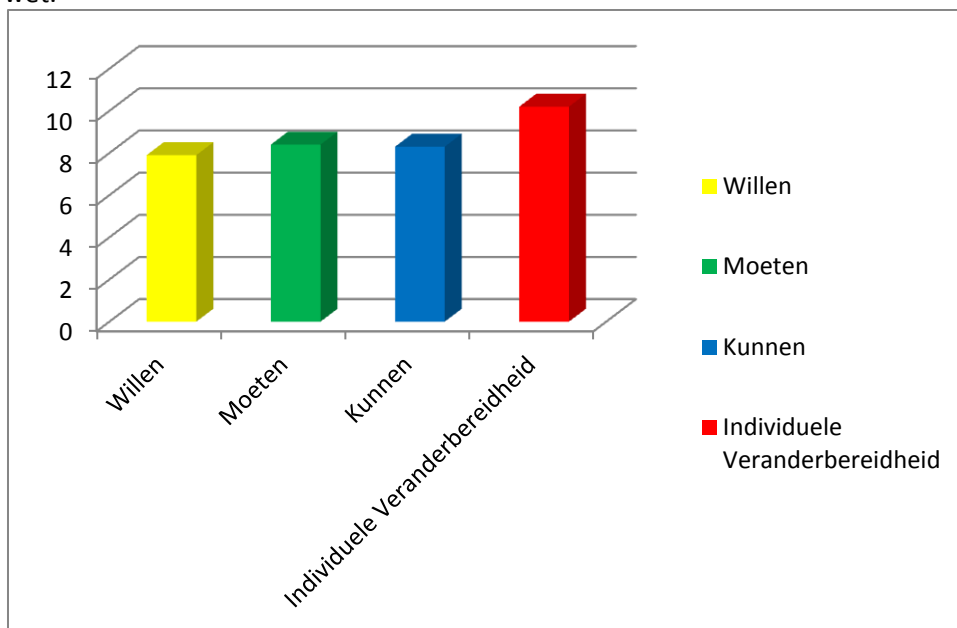
De enquête is ingevuld door 34 respondenten. Per factor zijn er vragen gesteld welke samen de score per factor bepalen. Deze score ligt op een schaal van 4 tot 12. In de onderstaande tabel is schematisch weergegeven hoe de waardering van deze scores is opgebouwd.

Score	Waardering
4	Zwak
5	Zwak
6	Zwak
7	Matig
8	Matig
9	Matig
10	Sterk
11	Sterk
12	Sterk

Tabel 7 : Scores en waardering op basis van de originele enquête van Metselaar (1997)

5.1. In hoeverre zijn organisaties veranderbereid om de P-wet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?

De onderstaande staafdiagram is een weergave van de gemiddelde veranderbereidheid van organisaties per component. De gemiddelde veranderbereidheid over het totale onderzoek is 8.7 op een schaal van 4-12. Dit betekent dat organisaties matig veranderbereid zijn ten aanzien van de P-wet.

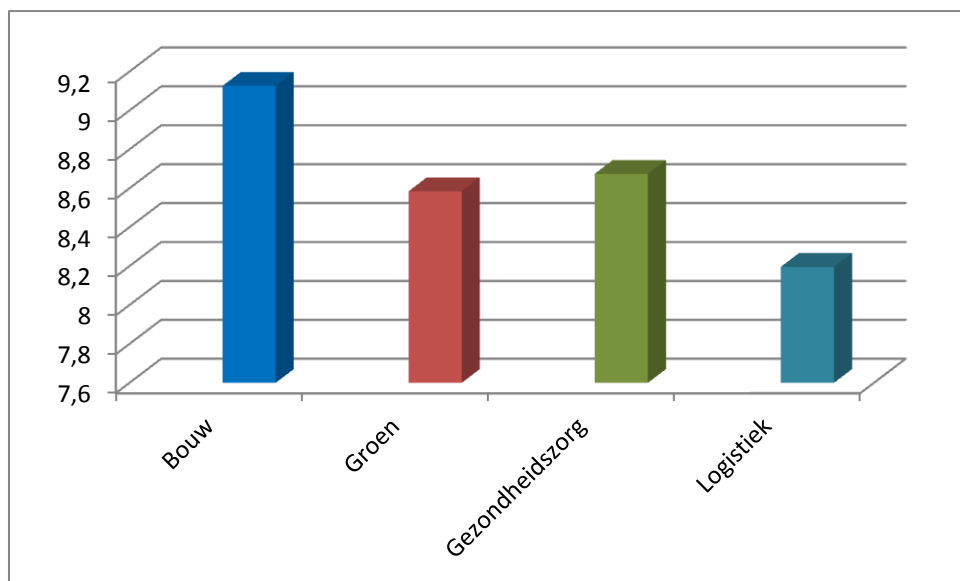


Figuur 8: Gemiddelde score per component

De bovenstaande diagram laat een gemiddelde score zien van 7.9 voor het component 'willen', voor het component moeten een 8.4 en voor het component kunnen een 8.3. Als laatste is individuele veranderbereidheid opgenomen, welke uitkomt op een gemiddelde van 10.2. Dit betekent dat organisaties op de componenten willen, moeten en kunnen een matige veranderbereidheid scoren. Maar dat de individuele veranderbereidheid met 10.2 juist een sterke veranderbereidheid scoort.

5.1.1. Gemiddelde veranderbereidheid per sector

De onderstaande staafdiagram laat een overzicht zien van de gemiddelde score per sector per component.



Figuur 9: Gemiddelde veranderbereidheid per sector

De bovenstaande staafdiagram laat de gemiddelde veranderbereidheid zien van per sector. Allereerst de bouw met een gemiddelde van 9.1, sector groen met een gemiddelde van 8.5, sector Gezondheidszorg met een gemiddelde van 8.6 en als laatste de sector Logistiek met een gemiddelde van 8.2.

5.2. In hoeverre willen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?

In de onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven van de veranderbereidheid van het component willen. In de resultaten is onderscheid gemaakt tussen de verschillende sectoren. Hieruit blijkt dat de gemiddelde veranderbereidheid van het component 'willen' tussen de 7.3 en 8 ligt. Daarnaast is uit de resultaten op te maken dat alle sectoren matig veranderbereid zijn.

Branche	Willen
Bouw	8
Groen	7.3
Gezondheidszorg	7.9
Logistiek	7.8
Gemiddelde	7.8

Tabel 8: gemiddelde score component willen per sector

5.2.1. Opbouw gemiddelde score component 'willen'

In deze subparagraaf zijn de scores per factor inzichtelijk gemaakt om duidelijk te maken hoe de gemiddelde score is opgebouwd van het component willen. In de onderstaande tabel een overzicht met de gemiddelde scores, waarbij de factor emoties met 8.6 het hoogst scoort en de factor gevolgen met een 6.1 het laagst. Alle factoren binnen het component willen scoren een matige veranderbereidheid.

	Gevolgen	Emoties	Meerwaarde	Betrokkenheid
Bouw	7,1	8,4	7,9	8,6
Groen	6,1	8,3	7,5	7,4
Gezondheidszorg	7,3	8,5	7,6	8,1
Logistiek	7,5	9,3	7,5	7
Gemiddelde	7,1	8,6	7,9	8,3

Tabel 9: Scores component willen, per factor per sector.

5.3. In hoeverre moeten organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?

In deze paragraaf zijn de resultaten uitgewerkt van het component moeten. Omdat in dit onderzoek het component moeten, wordt gemeten aan de hand van de factor 'houding'.

In deze subparagraaf zijn de scores van de factor houding inzichtelijk gemaakt om duidelijk te maken hoe de gemiddelde score is opgebouwd van het component moeten. Hieruit blijkt dat het gemiddelde op 8.4 uitkomt, dit betekent dat alle sectoren matig scoren op het component moeten.

Sector	Houding/Externe druk
Bouw	9
Groenvoorziening	8,3
Gezondheidszorg	8,4
Logistiek	7,9
Gemiddelde	8,4

Tabel 10: Scores component moeten, per sector.

5.4. In hoeverre kunnen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?

In de onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven van de veranderbereidheid van het component kunnen. In de resultaten is onderscheid gemaakt tussen de verschillende sectoren. Hieruit blijkt dat de gemiddelde veranderbereidheid van het component 'kunnen' tussen de 7.4 en 8.4 ligt. Daarnaast is uit de resultaten op te maken dat alle sectoren matig veranderbereid zijn.

Sector	Kunnen
Bouw	8.4
Groenvoorziening	7.8
Gezondheidszorg	7.4
Logistiek	7.9
Gemiddelde	7.9

Tabel 11: Gemiddelde score component kunnen, per sector.

5.4.1. Opbouw gemiddelde score component 'kunnen'

In deze subparagraaf zijn de scores per factor inzichtelijk gemaakt om duidelijk te maken hoe de gemiddelde score is opgebouwd van het component kunnen. In de onderstaande tabel een overzicht met de gemiddelde scores, waarbij de factor beheersbaarheid met 10.1 het hoogst scoort en de factor tijd met 5.8 het laagst.

	Kennis en ervaring	Tijd	Aansturing	Beheersbaarheid	Complexiteit	Timing
Bouw	8,8	8,4	6,8	10,1	8,8	7,7
Groen	8,1	7	6	9,7	8,5	7,4
Gezondheidszorg	7,9	6,3	7,1	8,8	6,2	8,3
Logistiek	7,1	5,8	9,1	9,5	7,8	8,3
Gemiddelde	8,3	7	7,8	9,6	8,8	8

Tabel 12: Scores component kunnen, per factor per sector.

5.5. In hoeverre zijn medewerkers op individueel niveau veranderbereid in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?

In deze paragraaf zijn de scores van het component individuele veranderbereidheid inzichtelijk gemaakt om duidelijk te maken hoe de gemiddelde score is opgebouwd. Uit de scores blijkt dat alle sectoren op individueel niveau sterk veranderbereid zijn, behalve de sector Logistiek met een 9.2.

	Individuele veranderbereidheid
Bouw	11.1
Groen	11
Gezondheidszorg	11
Logistiek	9,2
Gemiddelde	10,2

Tabel 13: Scores component individuele veranderbereidheid, per sector.

6. Conclusie

De invoering van de P-wet heeft ervoor gezorgd dat JobUp een extra middel heeft om de participatiedoelgroep aan het werk te helpen. Dit onderzoek moet uitwijzen in hoeverre organisaties veranderbereid zijn ten aanzien van de P-wet. Deze veranderbereidheid bestaat uit meerdere componenten en factoren die hierop invloed hebben. Met behulp van het DINAMO-model van Metselaar is de veranderingsbereidheid onderzocht, zodat er de juiste conclusies getrokken kunnen worden.

Uit het onderzoek blijkt dat organisaties matig veranderingsbereid zijn ten aanzien van de P-wet. Het gemiddelde van 8.7 wijst namelijk uit dat er een matige veranderingsbereidheid aanwezig is bij organisaties.

In dit hoofdstuk zijn er aan de hand van het hoofdstuk resultaten een aantal conclusies getrokken. Daarnaast zijn de conclusies verder geïnterpreteerd aan de hand van een tabel uit het theoretisch kader. Deze tabel komt uit het boek 'van weerstand naar veranderbereidheid' (E.E Metselaar, 2016). Deze tabel is een weergave van de invloed per factor op de veranderbereidheid. Op basis van deze tabel zullen er diverse conclusies getrokken worden.

Score	Waardering
4	Zwak
5	Zwak
6	Zwak
7	Matig
8	Matig
9	Matig
10	Sterk
11	Sterk
12	Sterk

Tabel 14 : Scores en waardering op basis van de originele enquête van Metselaar (1997)

6.1. Beantwoording hoofdvraag

1. *In hoeverre zijn organisaties veranderingsbereid om de participatiewet in te voeren en welke factoren bepalen dit voor hen?*

In paragraaf 5.2 zijn de resultaten per sector uitgewerkt. Hieruit blijkt dat de sector Bouw met een 9.1 het hoogst scoort en de sector Logistiek het laagst met een gemiddelde van 8.2. Daartussen scoort de sector Groen een gemiddelde van 8.5 en de sector Logistiek met een gemiddelde van 8.6 op een schaal van 4 tot 12 punten. Hieruit blijkt dat alle sectoren een matige veranderingsbereidheid hebben ten aanzien van de P-wet.

Bij de hoofdvraag in de resultaten is er onderscheid gemaakt tussen de veranderbereidheid per sector en de veranderbereidheid per sector per component. Hieruit blijkt dat het component 'willen' een gemiddelde heeft van 7.9, het component moeten een 8.4 en voor het component kunnen een 8.3. Als laatste de individuele veranderbereidheid, welke uitkomt op een gemiddelde van 10.2. Hieruit valt te concluderen dat de persoonlijke veranderbereidheid hoger ligt, maar dat de componenten willen, moeten en kunnen beduidend lager scoren. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers op individueel niveau wel bereid zijn, maar dat er andere factoren zoals timing, houding van anderen de veranderbereidheid negatief beïnvloeden. Uit het onderzoek van Metselaar naar de invloed van afzonderlijke factoren blijkt immers dat deze twee afzonderlijke factoren de meeste invloed hebben op de veranderbereidheid (E.E Metselaar, 2016). Uit de resultaten blijkt dat de factor timing een 8 scoort en houding van anderen een 8,4 scoren.

6.2. Beantwoording deelvraag 1

1. *In hoeverre willen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?*

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat organisaties op het component willen met een gemiddelde van 7.8 een matige veranderbereidheid scoren. In het theoretisch kader is een tabel uit het boek van weerstand naar veranderbereidheid opgenomen welke de weging per factor aangeeft. In de conclusie van deze deelvraag zal hier verder op worden ingegaan.

Branche	Willen
Bouw	8
Groen	7.3
Gezondheidszorg	7.9
Logistiek	7.8
Gemiddelde	7.8

Tabel 15: Gemiddelde scores component willen, per sector.

Uit de resultaten blijkt dat organisaties op het component willen een matige veranderbereidheid scoren. Oftewel organisaties zijn matig positief ten aanzien van de P-wet. Uit de gemiddelde scores valt op te maken dat de sector Bouw het hoogst scoort en de sector groen het laagst. Uit de resultaten per factor blijkt dat de sector Groen inschat dat de invoering van de P-wet grotere gevolgen zal hebben voor het werk in verhouding tot andere sectoren. De scores zijn te vinden in de onderstaande tabel.

Conclusies per factor

Uit de onderstaande tabel blijkt dat de organisaties gemiddeld op alle factoren een matige veranderbereidheid scoren. Per factor zijn er conclusies getrokken op basis van het onderstaande model en de literatuur. Daarnaast zijn de verbanden beschreven tussen de resultaten.

	Gevolgen	Emoties	Meerwaarde	Betrokkenheid
Bouw	7,1	8,4	7,9	8,6
Groen	6,1	8,3	7,5	7,4
Gezondheidszorg	7,3	8,5	7,6	8,1
Logistiek	7,5	9,3	7,5	7
Gemiddelde	7,1	8,6	7,6	8,3

Tabel 16: Gemiddelde scores component willen, per sector per factor.

Gevolgen ten aanzien van werk

Uit de resultaten blijkt dat de sector Groenvoorziening het laagst scoort met een 6.1 op de gevolgen ten aanzien van werk. Een mogelijke interpretatie is dat de sector Groenvoorziening verwacht dat de veranderingen ten aanzien van de P-wet negatieve gevolgen hebben op de bedrijfsvoering. De andere sectoren scoren een 7.1 tot een 7.5 en zijn matig veranderbereid. Hieruit valt op te maken dat organisaties de gevolgen ten aanzien van werk gemiddeld genomen matig positief zijn. De invloed van deze factor op de veranderbereidheid is relatief hoog en scoort een 8 op een schaal van 1 tot 14. Dit betekent dat deze factor gemiddeld genomen een grotere invloed heeft op de veranderbereidheid van organisaties.

Emoties

Uit de resultaten van de factor emoties blijkt dat alle sectoren een matige veranderingsbereidheid hebben. De enige sector welke hoog scoort is Logistiek met 9.3. hieruit valt te concluderen dat

respondenten uit de sector Logistiek positievere emoties hebben dan de andere sectoren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de sector Logistiek in vergelijking met de verwacht dat de beheersbaarheid en aansturing van de P-wet positief inzien. Daarnaast scoren alle sectoren het hoogst op deze factor. Daarnaast heeft de factor emoties de meeste invloed op het component willen.

Meerwaarde

Op de factor meerwaarde scoren alle sectoren relatief gelijk met een matige veranderingsbereidheid. Daarnaast heeft deze factor de minste invloed op de veranderbereidheid. Verder verschillen de scores van de sectoren minimaal. Dit zou erop kunnen wijzen dat organisaties niet direct de meerwaarde inzien van de toepassing van de P-wet.

Betrokkenheid

Het opvallende van de factor betrokkenheid is dat de sector Logistiek het laagst scoort op betrokkenheid, terwijl ze op emoties het hoogst scoren. Hieruit blijkt dat de respondenten van de sector Logistiek meer positieve emoties hebben dan dat ze zich betrokken weten op de P-wet.

Uit het geheel valt op te maken dat de emoties die de respondenten ervaren hoger scoren, dan de gevolgen voor werk. Mogelijk wil men wel veranderen en ervaart een redelijk positieve emoties ten aanzien van de P-wet, maar men vindt de gevolgen ten aanzien van werk te ingrijpend.

6.3. Beantwoording deelvraag 2

2. In hoeverre moeten organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat organisaties op het component moeten met een gemiddelde van 7.8 een matige veranderbereidheid scoren. In het theoretisch kader is een tabel uit het boek van weerstand naar veranderbereidheid opgenomen welke de weging per factor aangeeft. In de conclusie van deze deelvraag zal hier verder op worden ingegaan.

Uit het gemiddelde van deze factor, een 8.4 blijkt dat organisaties een matige externe druk ervaren om te moeten veranderen. De sector Bouw scoort het hoogst met een 9. Wellicht hebben allerlei andere initiatieven vanuit de overheid invloed op het uitvoeren van de P-wet.

Uit het onderzoek van Metselaar naar de weging per factor blijkt dat de factor houding/externe druk het hoogst scoort en invloed heeft op veranderbereidheid. Hieruit valt op te maken dat deze hogere scores in vergelijking met andere componenten bijdragen aan de veranderbereidheid van organisaties.

Sector	Houding/ Externe druk
Bouw	9
Groenvoorziening	8,3
Gezondheidszorg	8,4
Logistiek	7,9
Gemiddelde	8,4

Tabel 17: Gemiddelde scores component moeten, per sector

6.4. Beantwoording deelvraag 3

3. In hoeverre kunnen organisaties veranderen in het kader van de P-wet en welke factoren bepalen dit voor hen?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat organisaties op het component kunnen met een gemiddelde van 7.8 een matige veranderbereidheid scoren. In het theoretisch kader is een tabel uit het boek van weerstand naar veranderbereidheid opgenomen welke de weging per factor aangeeft. In de conclusie van deze deelvraag zal hier verder op worden ingegaan.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat organisaties gemiddeld een 8.3 scoren op het component kunnen. Uit de resultaten blijkt dat organisaties het hoogst scoren op beheersbaarheid met 9.6. Dit betekent dat organisaties verwachten dat door vertrek van belangrijke personen of externe factoren vanuit de markt matige invloed zullen hebben op het succes van de P-wet. Opvallende zaken zijn dat de bouw een 10.1 scoort op de factor beheersbaarheid. Dit betekent dat de sector bouw niet verwacht dat het vertrek van belangrijke personen of negatieve externe factoren invloed hebben op de voortgang van de P-wet.

	Kennis en ervaring	Tijd	Aansturing	Beheersbaarheid	Complexiteit	Timing
Bouw	8,8	8,4	6,8	10,1	8,8	7,7
Groen	8,1	7	6	9,7	8,5	7,4
Gezondheidszorg	7,9	6,3	7,1	8,8	6,2	8,3
Logistiek	7,1	5,8	9,1	9,5	7,8	8,3
Gemiddelde	8,3	7	7,8	9,6	8,8	8

Tabel 18: Gemiddelde scores component moeten, per sector per factor

Kennis en ervaring

Uit de resultaten blijkt dat de logistiek de minste kennis en ervaring heeft met de P-wet. Daarentegen heeft de bouw de meeste kennis en ervaring in vergelijking met andere sectoren in dit onderzoek. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de Bouw meer te maken heeft met initiatieven vanuit de overheid want blijkt uit de hoge score vanuit de externe druk/houding ook hoger scoort in verhouding tot andere sectoren. Op een schaal van 1 tot 13 scoort kennis en ervaring een 11. Hieruit blijkt dat deze factor grote invloed heeft op de veranderbereidheid. Uit de scores valt op te maken dat deze factor in vergelijking met andere factoren binnen het component kunnen niet hoger scoort.

Tijd

De sector Logistiek en Gezondheidszorg scoren het laagst op deze factor met een 5.8. Hieruit blijkt dat de respondenten van deze sectoren weinig tijd kunnen vrijmaken voor de P-wet.

Aansturing

Op de factor aansturing scoort de sector Logistiek het hoogst, hieruit blijkt dat de sector logistiek het meest positief is over de factor aansturing. Dit betekent dat de respondenten uit deze doelgroep mogelijk inschatten dat de aansturing door het management van de P-wet voldoende is of zal zijn. Dit in tegenstelling tot de andere sectoren die beduidend lager scoren op deze factor. De invloed van deze factor op veranderbereidheid is laag en scoort een 4 op een schaal van 1 tot 13.

Beheersbaarheid

De sector Bouw is scoort het meest positief op deze factor met een 10.1. Hieruit valt op te maken dat de Bouw positief is ten aanzien van de beheersbaarheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze sector in mindere mate verwacht dat het vertrek van onder andere personeelsleden die de P-

wet ingevoerd hebben in de organisatie, een negatieve invloed zal hebben op de voortgang. Andere sectoren verwachten dit evenmin.

Complexiteit

In verhouding tot andere factoren in dit onderzoek scoort de factor complexiteit hoger. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de respondenten verwachten dat het geen grote en ingrijpende verandering zal zijn die veel invloed heeft op de bedrijfsprocessen. Het meest opvallende is dat de gezondheidszorg het laagst scoort op deze factor met een 6.2. Dit zou kunnen betekenen dat deze sector de verandering te groot en complex vindt.

Timing

De factor timing heeft de meeste invloed op veranderbereidheid binnen het component kunnen. de factor scoort lager in verhouding met andere factoren. Dit zou erop kunnen wijzen dat organisaties matige ruimte hebben in hun agenda, om de P-wet toe te passen naast reguliere werkzaamheden.

Uit de beantwoording van deze deelvraag blijkt dat er geen grote verschillen zijn tussen de factoren.

6.5. Beantwoording deelvraag 4

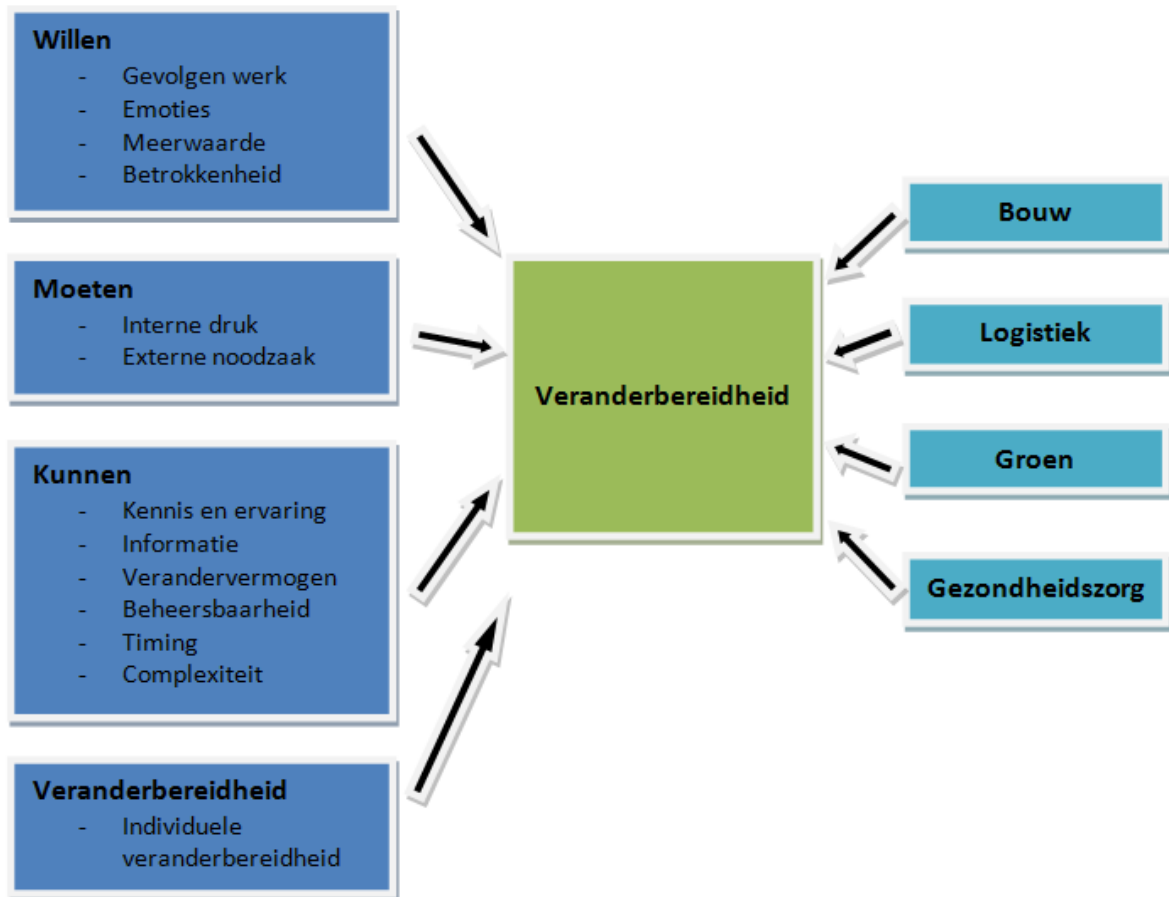
Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat bij bijna alle sectoren de individuele veranderbereidheid sterk is. Behalve de sector logistiek scoort lager met een 9.2. Dit wijst erop dat de respondenten een sterke individuele veranderbereidheid hebben ten aanzien van de P-wet. Dit zal zich kunnen uiten in een inspanning aan de kant van een individu om bij te dragen aan de implementatie van de P-wet.

	Individuele veranderbereidheid
Bouw	11.1
Groen	11
Gezondheidszorg	11
Logistiek	9,2
Gemiddelde	10,2

Tabel 19: Gemiddelde scores individuele veranderbereidheid, per sector

6.6. Conceptueel model

Er zijn geen aanpassingen gedaan aan het conceptueel model. Om te kunnen meten welke factoren de meeste invloed hebben op de veranderbereidheid zou in een volgend onderzoek de weging per factor meegenomen kunnen worden. In dit onderzoek bij het opstellen van de scores alle factoren aan elkaar gelijk.



Figuur 10: Conceptueel model

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van dit onderzoek geëvalueerd met een kritische blik. Er is aandacht geschonken aan de zwakke plekken in dit onderzoek, maar ook wat goed ging. Uiteindelijk komt er in dit hoofdstuk naar voren wat er beter kon in dit onderzoek.

Het brainstormen over het onderwerp en de daarbij passende theorie heeft de meeste tijd gekost. Het probleem was in grote lijnen bekend, maar het was lastig om een onderzoeksvraag op te stellen. Uiteindelijk is het gelukt om het probleem verder te verhelderen door in gesprek te gaan met de directeur van JobUp, Erik Baan. Hij gaf aan dat de overheid de P-wet als de oplossing ziet, maar dat organisaties hier wisselend op reageren. Uiteindelijk is ervoor gekozen om in te steken op veranderingsbereidheid van organisaties. In het begin van het onderzoek was het plan om diepte-interviews af te nemen bij organisatie. In verband met het ten einde lopen van het jaar zagen de meeste organisaties pas in het nieuwe jaar mogelijkheden voor een interview. Vervolgens is ervoor gekozen om het onderzoek uit te voeren middels een kwantitatieve enquête.

De uitvoering van het onderzoek verliep goed maar de respons op de enquêtes was laag, waardoor de conclusies te bekritiseren zijn. Vanwege het uitlopen van het vormen van een onderwerp en het tegenvallen van de uitnodigingen voor diepte interviews, ontstond er tijdstekort. Hierdoor had ik weinig tijd om de respons van de enquêtes te verhogen. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om tijdig te beginnen met werkgevers benaderen. Dit kan door telefonisch contact te leggen met werkgevers en daarbij te vragen voor medewerking aan het onderzoek. Daarnaast is het mogelijk om contacten op te bouwen via LinkedIn en om vanuit het eigen netwerk organisaties te benaderen. Dit is in dit onderzoek ook gedaan en dit zorgt voor een verhoging van de respons. Vanwege de lage respons was het lastig om conclusies te trekken die representatief zijn voor de gehele sector.

Vanwege het toepassen van kwantitatief onderzoek, was het niet mogelijk om verder de diepte in te gaan. Na het trekken van diverse conclusies was ik benieuwd naar de achterliggende gedachte van een lage score of juist hoge score. Er worden dan gemakkelijk aannames gedaan. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om verder door te vragen bij organisaties per factor naar de achterliggende redenen.

In de uitvoering en gebruik van de vragenlijsten kan er meer aandacht besteedt worden aan de weging van de afzonderlijke factoren. In de originele enquête van Metselaar (1997) blijkt dat deze niet zijn meegenomen en alle factoren gelijk aan elkaar zijn. Wanneer een volgende enquête is het aan te bevelen om factoren die grote invloed hebben op de veranderbereidheid, zwaarder mee te laten tellen. Dit zal ten goede komen aan de validiteit en betrouwbaarheid.

Dit onderzoek leidt tot nieuwe inzichten voor de praktijkorganisatie, omdat de achtergrond van veranderen uit meerdere factoren bestaat. Door meer inzicht te geven in deze factoren is het mogelijk om de advisering aan te passen en op individueel niveau. Er zijn vooral nieuwe inzichten gedaan op individueel niveau, omdat dit onderzoek uitwijst dat op individueel niveau mensen veranderbereid zijn om de P-wet toe te passen in de organisatie. Voor JobUp betekent dit dat zij kunnen insteken op dit niveau om mensen te overtuigen van het belang.

Literatuurlijst

A.J. Cozijnsen, W. V. (2003). *Handboek verandermanagement*. Deventer: Kluwer.

Adelmeijer, M. M. (2015, Oktober 16). *Berenschotrapport ervaringen werkgevers bij participatiewet*. Opgeroepen op Oktober 10, 2016, van samenvoordeklant.nl: http://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/tk_pdv_294319_bijl._3._beren_schotrapport_ervaringen_werkgevers_bij_participatiewet.pdf

Baan, E. (2016, November 2). Invulling P-wet bij werkgevers. (J. v. Vuuren, Interviewer)

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

C.E. Wissink, L. M. (2009, September). *Ervaringen van werkgevers met Wajongeren*. Opgeroepen op Januari 17, 2017, van kcco.nl: <http://www.kcco.nl/doc/ervaringenvanwerkgevers.pdf>

CBS. (2015, Maart 15). *Arbeidsongeschiktheid; aantal uitkeringen per maand*. Opgeroepen op Oktober 10, 2016, van statlini.cbs.nl: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?PA=80903NED&LA=nl>

CBS. (2015, Oktober 30). *Eindstand WSW komt op 103 duizend*. Opgeroepen op Oktober 10, 2016, van cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/44/eindstand-wsw-komt-op-103-duizend>

Cozijnsen, E. M. (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

E.E Metselaar, A. C. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Amstelveen: Bricklayer productions.

Eric. (2014, December 7). *PROBLEEMANALYSE: GA OP ZOEK NAAR HET ÉCHTE PROBLEEM*. Opgeroepen op december 6, 2016, van afstudeersucces.nl: <http://www.afstudeersucces.nl/index.php/probleemanalyse-ga-op-zoek-naar-het-echte-probleem/>

Flexwijzer. (2016, Oktober 19). *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten | Quotumwet*. Opgeroepen op November 2, 2016, van Flexnieuws : <http://www.flexnieuws.nl/2014/12/22/wet-banenafpraak-en-quotum-arbeidsbeperkten-quotumwet/#.WBn0SeDhCUk>

G.M.C. van Ruitenbeek, M. M. (2014, Juni 25). *Een alternatieve benadering van herontwerp van werk (rapport)*. Opgeroepen op December 30, 2016, van researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/235983103_An_alternative_approach_for_work_redesign_experiences_with_the_method_%27Inclusive_Redesign_of_Work_Processes%27

Heezen, G. (2013, Februari 21). *Effectory*. Opgeroepen op Augustus 8, 2016, van Effectory.nl: <https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-veranderingsbereidheid/>

J. Rorink, G. K. (2012). *Verandermanagement derde editie*. Amsterdam: Pearson Benelux b.v.

JobUp. (2016, Juni 4). *Missie en Visie*. Opgeroepen op November 23, 2016, van jobup.nl: <http://www.jobup.nl/over-ons/missie-en-visie/>

JobUp, B. (2016). *Over ons*. Opgeroepen op november 2, 2016, van jobup.nl: <http://www.jobup.nl/over-ons/>

Klijnsma. (2014, Februari 12). *Klijnsma over de Participatiewet*. Opgeroepen op November 10, 2016, van perspectief.uwv.nl: <https://perspectief.uwv.nl/artikelen/klijnsma-over-de-participatiewet>

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Row.

Participatienieuws.nl. (2014, september 6). *Wat is de participatiewet?* Opgeroepen op september 22, 2016, van Participatienieuws.nl: <http://www.participatienieuws.nl/participatiewet/340-wat-is-de-participatiewet>

Rijksoverheid. (2016, November 14). *Participatiewet*. Opgeroepen op November 14, 2016, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>

Rijksoverheid. (2013, september 17). *Troonrede 2013*. Opgeroepen op september 22, 2016, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>

Rijksoverheid. (2016, Juli 13). *Werkgevers zorgen voor 21.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking*. Opgeroepen op November 10, 2016, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/07/13/werkgevers-zorgen-voor-21-000-banen-voor-mensen-met-een-beperking>

Theeuwes, P. D. (2011, November 1). *Beleidsvoorlichting arbeidsparticipatie*. Opgeroepen op November 14, 2016, van Rijksoverheid.nl: [file:///C:/Users/JobUp/Downloads/beleidsdoorlichting-arbeidsparticipatie%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JobUp/Downloads/beleidsdoorlichting-arbeidsparticipatie%20(1).pdf)

UWV. (2016, april 1). *Beoordeling arbeidsvermogen*. Opgeroepen op Oktober 12, 2016, van uwv.nl: <http://www.uwv.nl/particulieren/arbeidsbeperkt/beoordeling-arbeidsvermogen/mijn-aanvraag/detail/wat-is-het-doelgroepregister/hoelang-blijf-ik-in-het-doelgroepregister-staan>

UWV. (2016, Februari 5). *Wat betekent de Participatiewet voor werkgevers?* Opgeroepen op Januari 17, 2017, van uwv.nl: <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/werknemer-heeft-wajong-of-valt-onder-participatiewet/detail/banenaafspraak>

UWV. (16, Juni 2016). *Werknemer met uitkering*. Opgeroepen op November 10, 10, van UWV.nl: <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/werknemer-heeft-wajong-of-valt-onder-participatiewet/detail/banenaafspraak>

UWV. (2016, Oktober 1). *Werknemer met uitkering*. Opgeroepen op Oktober 10, 2016, van uwv.nl: <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/werknemer-heeft-wajong-of-valt-onder-participatiewet/detail/doelgroepregister?friendlyurl=/doelgroepregister>

verdieping, D. t. (2014). *Van rijk naar gemeente*. Opgeroepen op september 22, 2016, van De tweede verdieping: <http://www.detweedeverdieping.nu/dossiers/participatiewet/van-rijk-naar-gemeente>

Vermaak, L. C. (2006). *Leren veranderen*. Kluwer: Deventer.

Waleson, N. (2013, Juli 5). *De economie van het geluk*. Opgeroepen op September 28, 2016, van Fontys.nl: <https://fontys.nl/economievanhetgeluk/>

Werkgeversvereniging, B. Z. Banenaafspraak. *Factsheet Banenaafspraak en Wet Banenaafspraak en Quotum Arbeidsbeperkten (Quotumwet)*. Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging.

Working Progress. (2015, Maart). *Wat is jobcarving en hoe werkt het?* Opgeroepen op December 30, 2016, van Working Progress: <http://www.workingprogress.nu/strategie-en-arbeid/49-opinie/9-watis-jobcarving-en-hoe-werkt-het>

Bijlage 1

Samenvatting expert interview Erik Baan

Om het probleem te analyseren is er een expert interview gehouden met Erik Baan. Erik is de directeur van JobUp. In dit interview is verder doorgevraagd naar het probleem dat JobUp ervaart ten aanzien van de P-wet. Hij geeft aan dat werkgevers vooraf geen mogelijkheden zien om 'iets' te doen met de P-wet in hun organisatie. Op bedrijfsbezoeken of tijdens gesprekken met werkgevers blijkt regelmatig dat er geen mogelijkheden zijn. Dit terwijl de overheid diverse voorzieningen biedt om het aantrekkelijker te maken voor werkgevers om de participatiedoelgroep werk te bieden. Erik probeert werkgevers dan alsnog te overtuigen door werkzaamheden van het bedrijf te benoemen die geschikt zijn voor de participatiedoelgroep. Werkgevers geven dan regelmatig aan dat er geen geschikte functies zijn. Hij geeft aan dat deze reacties diverse oorzaken heeft. Werkgever hebben geen tijd, er zijn geen geschikte functies en er is geen duidelijk beeld van de doelgroep. Vervolgens stel ik de vraag: "hoe reageren bedrijven die wel mogelijkheden zien"? Hierop antwoord hij dat deze bedrijven een beter beeld hebben van de doelgroep en maatschappelijk betrokken zijn. Deze bedrijven proberen werkzaamheden te bedenken die passend zijn voor de doelgroep.

Vragenlijst Veranderingsbereidheid voor teams

Inleiding

Deze vragenlijst is ontleend aan Metselaar, 1997. Voor een goed begrip van de vragenlijst geven we je eerst een toelichting op het begrip veranderbereidheid. Iemand die veranderingsbereid is, zal eerder overgaan op ander gedrag dan iemand die dat niet is. Als je bijvoorbeeld van plan bent met roken te stoppen, dan is de *wil* aanwezig, gevoed door mogelijke verwachte gevolgen daarvan, zoals je beter in conditie voelen, dat het in huis dan niet meer zo stinkt of dergelijke. Belangrijk is ook dat je door je *omgeving* wordt gestimuleerd om te stoppen. Vinden je kinderen roken vies of laat het ze koud? In de derde plaats zul je ook overtuigd moeten zijn van de haalbaarheid van je doelen. Het gaat om de kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te *kunnen* veranderen. De veranderingsbereidheid en daarmee de intentie om te stoppen met roken (te veranderen), wordt dus bepaald door het willen, het moeten en het kunnen stoppen met roken.

Deze drie factoren vertaalt Metselaar op de volgende manier naar organisatieveranderingen.

Willen

Bij het 'willen' gaat het om de volgende drie aspecten:

- 1 de gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker (6);
- 2 de meerwaarde die het oplevert voor de organisatie als geheel (4);
- 3 de emoties die de verandering bij de medewerker oplevert (8).

Moeten

Het 'moeten' wordt in dit kader ingevuld door de:

- 4 houding van collega's (5).

Hierbij past een opmerking over de houding van de top van de organisatie. Enigszins verrassend blijkt uit het onderzoek (onder 600 managers) van Metselaar dat een te positieve opstelling van het topmanagement leidt tot een tegenreactie van het middenmanagement. Een te positieve houding van het management wordt door het middenkader kennelijk opgevat als het uitoefenen van druk. We mogen aannemen dat eenzelfde redenering geldt voor het middenkader ten opzichte van hun ondergeschikten.

Kunnen

Het 'kunnen' veranderen wordt ingevuld door:

- 5 de kennis en ervaringen met voorgaande veranderingen (7);
- 6 de middelen in de vorm van tijd en mankracht die men tot zijn beschikking krijgt om de verandering in te voeren (3).

Aan deze factoren voegt Metselaar nog twee zaken toe die volgens hem ook nog een belangrijke rol spelen bij het veranderingsproces, namelijk:

- 7 de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd (1);
- 8 de complexiteit van de verandering (3).

Zwaartefactoren

De getallen tussen haakjes geven aan hoe zwaar de betreffende variabele invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. Het getal 8 staat voor een grote invloed, het getal 4 voor een middelgrote en het getal 1 voor een geringe invloed van de variabele op de veranderingsbereidheid. De resultaten zijn verkregen uit een onderzoek onder meer dan 600 managers uit zowel de profit- als de non-profitsector. Dat de gevolgen voor het werk en de bijbehorende emoties zwaar op de veranderingsbereidheid drukken, zal niemand verbazen. Naarmate het verlies als groter wordt ervaren, zal het moeilijker zijn, dan wel langer duren, voordat men in staat is om van gedrag te veranderen.

Metselaar onderscheidt dus acht aspecten (eigenlijk negen, omdat hij de houding van collega's afbakt van de houding van de directie) die meer of minder van invloed zijn op de veranderingsbereidheid. Je komt alle aspecten in de vragenlijst tegen.

Kruis per vraag het antwoord aan dat u het meest van toepassing acht.

	Ja	Twijfel- geval	Nee
<i>Onderdeel 1 Gevolgen voor het werk</i>			
1 Is uw team ervan overtuigd dat door de organisatieverandering de kwaliteit van het werk zal toenemen?	0	0	0
2 Zal door de organisatieverandering de werkdruk toenemen?	0	0	0
3 Dragen de teamleden na de organisatieverandering meer verantwoordelijkheid voor hun werk?	0	0	0
4 Schept de organisatieverandering nieuwe loopbaankansen voor uw teamleden?	0	0	0
<i>Onderdeel 2 Emoties die de verandering oproept</i>			
5 Ervaren uw teamleden de organisatieverandering als een uitdaging?	0	0	0
6 Ervaren uw teamleden de organisatieverandering als vertrouwd?	0	0	0
7 Ervaren uw teamleden de organisatieverandering als verfrissend?	0	0	0
8 Ervaren uw teamleden de organisatieverandering als iets positiefs?	0	0	0

Onderdeel 3 Meerwaarde voor de organisatie

9 Is de meerwaarde van de organisatieverandering duidelijk voor uw teamleden?	0	0	0
10 Leidt de organisatieverandering tot een verbetering van de marktpositie van de organisatie?	0	0	0
11 Leidt de organisatieverandering tot een vergroting van de effectiviteit van de organisatie?	0	0	0
12 Levert de organisatieverandering volgens uw teamleden voordelen op ten opzichte van de concurrentie?	0	0	0

Onderdeel 4 Emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces

13 Leeft het veranderingsproces voor uw teamleden?	0	0	0
14 Neemt het veranderingsproces een belangrijke plaats in in het werk van uw teamleden?	0	0	0
15 Voelen uw teamleden zich betrokken bij het veranderingsproces?	0	0	0
16 Staat het veranderingsproces dicht bij het werk van uw teamleden?	0	0	0

Onderdeel 5 De houding van anderen

17 Staat de directie onvoorwaardelijk achter de organisatieverandering?	0	0	0
18 Staat u zelf achter de organisatieverandering?	0	0	0
19 Staan de collega's van uw team achter de organisatieverandering?	0	0	0
20 Staan uw collega-leidinggevenden achter de organisatieverandering?	0	0	0

Onderdeel 6 Ervaringen van u en uw teamleden met veranderingen

21 Hebben uw teamleden in het verleden goede ervaringen opgedaan met soortgelijke veranderingen?	0	0	0
22 Kunnen uw teamleden op basis van hun vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de verandering?	0	0	0
23 Heeft u zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met organisatieveranderingen?	0	0	0
24 Bent u zelf actief betrokken geweest bij de invoering van voorgaande veranderingsprocessen?	0	0	0

Onderdeel 7 Tijd en mankracht

25 Hebben uw teamleden tijd over om aan de invoering van de organisatieverandering te besteden?	0	0	0
26 Heeft u voldoende ruimte in uw agenda om tijd aan de organisatieverandering te besteden?	0	0	0
27 Valt de invoering van de organisatieverandering samen met een rustige periode in de werkzaamheden van uw team?	0	0	0
28 Draait uw team tijdens de invoering van de veranderingen met een volledige bezetting?	0	0	0

Onderdeel 8 Aansturing van het veranderingsproces

29 Ligt volgens u aan het veranderingsproces een heldere fasering ten grondslag?	0	0	0
30 Wordt het veranderingsproces volgens u doelgericht aangestuurd?	0	0	0
31 Is volgens u het tijdschema waarbinnen de verandering is gepland realistisch?	0	0	0
32 Worden u en uw teamleden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen?	0	0	0

Onderdeel 9 Complexiteit van het veranderingsproces

33 Maakt het veranderingsproces op u een logische, samenhangende indruk?	0	0	0
34 Kan het veranderingsproces met de huidige middelen en mankracht worden ingevoerd?	0	0	0
35 Kent het veranderingsproces een duidelijk begin en eind?	0	0	0

36 Kunnen de resultaten van het veranderingsproces makkelijk in kaart worden gebracht? 0 0 0

Onderdeel 10 Timing van veranderingsproces

37 Kunnen uw teamleden het veranderingsproces bijhouden? 0 0 0

38 Zijn uw teamleden eraan toe om hun werk te veranderen? 0 0 0

39 Kunnen uw teamleden nu voldoen aan de eisen die het veranderingsproces aan hen stelt? 0 0 0

40 Komt het veranderingsproces voor uw teamleden op een goed moment? 0 0 0

Onderdeel 11 De veranderingsbereidheid van uw team

41 Zijn uw teamleden bereid collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces? 0 0 0

42 Zijn uw teamleden bereid om zich in te zetten in het kader van het veranderingsproces? 0 0 0

43 Zijn uw teamleden bereid om weerstand tegen het veranderingsproces te overwinnen? 0 0 0

44 Zijn uw teamleden bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering? 0 0 0

Scoringsinstructie

Nee 1 punt

Twijfel 2 punten

Ja 3 punten

		Zwak			Matig			Sterk		
Willen	1 gevolgen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2 emoties	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	3 meerwaarde	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	4 betrokkenheid	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Moeten	5 houding anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kunnen	6 ervaringen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	7 tijd/ mankracht	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	8 aansturing	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	9 complexiteit	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	10 timing	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bereidheid	11 veranderingsbereidheid teamleden	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Bijlage 3

Begeleidende bericht enquête,

Beste heer/mevrouw,

Hierbij wil ik uw medewerking vragen voor een onderzoek in het kader van het afronden van de opleiding HRM aan de Fontys Hogeschool in Tilburg. Dit onderzoek richt zich op de veranderbereidheid van organisaties ten aanzien van de Participatiewet. Het resultaat van dit onderzoek zal uitwijzen in hoeverre organisaties bereidt zijn invulling te geven aan de participatiewet. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van JobUp, een loopbaan en re-integratiebureau, zij werken onder andere met mensen uit de participatiedoelgroep.

Het invullen van deze enquête zal slechts 5 tot 10 minuten van uw tijd kosten. De door u verstrekte gegevens zullen uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt worden. De resultaten van de vragenlijst worden vertrouwelijk behandeld. U heeft tot en met 28 december de tijd om de deze in te vullen.

Wanneer u deelneemt aan dit onderzoek, dan kan ik u het volgende bieden.

- De resultaten kunt u opvragen door uw e-mailadres achter te laten.
- Er worden twee overheerlijke taarten verloot, welke ik persoonlijk kom bezorgen.
- Wanneer u meer informatie wilt over de Participatiewet dan kan ik u een adviesgesprek aanbieden.

Ik hoop van harte dat u, ondanks de wellicht drukke periode van het jaar, toch even de moeite zou willen nemen deel te nemen aan het onderzoek. Zoals aangegeven neemt het invullen weinig tijd in beslag en kan u waardevolle informatie opleveren m.b.t. aandachtspunten implementatie Participatiewet.

Het onderzoek kunt u starten door de onderstaande link te openen. Vervolgens zullen er stellingen verschijnen welke u met ja/twijfelgeval/nee kunt antwoorden. Neem de tijd om de stellingen door te lezen en antwoord zo eerlijk mogelijk. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Mocht u verder nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met Jan van Vuuren.

E-mailadres	jan@jobup.nl
Telefoonnummer	06-81686458

Klik op de knop hieronder om de enquête te starten of te vervolgen. Hartelijk dank voor uw tijd.

Met vriendelijke groet,
Jan van Vuuren

Allereerst bedankt dat u de tijd neemt om mee te werken aan dit onderzoek.

De enquête bestaat uit 43 stellingen waarop u ja, twijfelgeval of nee kunt antwoorden. Vul de vragenlijst volledig in.

Tijdens het invullen van de enquête neemt u de Participatiewet (in deze enquête de P-wet) in relatie tot de organisatie waar u werkzaam bent in gedachten. Welke invloed heeft dit op uw werkzaamheden? Wat verwacht u van de P-wet? Welke invloed heeft de P-wet op de toekomst?

Wanneer u hier een beeld van hebt, kunt u starten met de enquête.

1. Voor welke organisatie bent u werkzaam?	
2. In welke branche is uw organisatie actief?	- Bouw - Groenvoorziening - Gezondheidszorg - Logistiek

Gevolgen ten aanzien van werk			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
3. Ik verwacht dat door de invoering van de P-wet de kwaliteit van het werk zal toenemen.			
4. Door de invoering van de P-wet in de organisatie neemt de werkdruk af omdat gemakkelijke taken overgenomen kunnen worden door de participatiedoelgroep.			
5. Het personeel draagt meer verantwoordelijkheid wanneer de P-wet geïmplementeerd is in de organisatie.			
6. De implementatie van de P-wet biedt mij nieuwe loopbaankansen.			

Emoties die de P-wet oproept			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
7. Ik ervaar de implementatie van de P-wet als een uitdaging.			
8. Ik ervaar de implementatie van de P-wet als vertrouwd.			
9. Ik ervaar de implementatie van de P-wet als verfrissend.			
10. Ik ervaar de implementatie van de P-wet als iets positiefs.			

Meerwaarde van de P-wet voor de organisatie			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
11. De meerwaarde van de implementatie van de P-wet is duidelijk voor het personeel in mijn organisatie.			
12. De implementatie van de P-wet leidt tot een verbetering van de marktpositie van de organisatie.			
13. De implementatie van de P-wet leidt tot een toename van de slagkracht van de organisatie.			
14. De implementatie van de P-wet heeft voordelen ten opzichte van de concurrentie.			

Betrokkenheid op de P-wet			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
15. Ik span me voldoende in om de doelen van de P-wet te realiseren.			
16. De implementatie van de P-wet neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.			
17. Ik vind het van belang dat ik betrokken ben op de implementatie van de P-wet.			
18. De implementatie van de P-wet maakt onderdeel uit van mijn werkzaamheden.			

De houding van anderen in de organisatie ten aanzien van de P-wet			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
19. De directie staat onvoorwaardelijk achter de implementatie van de P-wet.			
20. Het personeel vindt het belangrijk dat de organisatie invulling geeft aan de P-wet.			
21. De meerderheid van mijn branchegenoten geeft invulling aan de P-wet.			
22. Uw organisatie ervaart dat de overheid stimulerend werkt om invulling te geven aan de P-wet			

Kennis en ervaring van u en uw teamleden met de P-wet			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
23. Het personeel in uw organisatie heeft in het verleden goede ervaringen opgedaan met soortgelijke initiatieven als de P-wet.			
24. Met vakinhoudelijke kennis kan ik bijdragen aan het succes van de P-wet.			
25. Ik heb in het verleden positieve ervaringen opgedaan met soortgelijke initiatieven als de P-wet.			
26. Ik ben actief betrokken geweest bij de invoering van de P-wet in de organisatie.			

Tijd en mankracht			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
27. Het personeel kan voldoende tijd vrijmaken om aandacht te besteden aan de implementatie van de P-wet.			
28. Ik kan voldoende tijd vrijmaken om aan de implementatie van de P-wet te besteden.			

Aansturing en informatie over de implementatie van de P-wet proces			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
29. De P-wet is projectmatig in de organisatie geïmplementeerd.			
30. Het proces van de implementatie van de P-wet in is doelgericht aangestuurd.			
31. De planning van de implementatie van de P-wet is realistisch.			
32. Ik ben tijdig geïnformeerd over de ontwikkelingen van omtrent de P-wet in de organisatie.			

Beheersbaarheid van de implementatie van de P-wet			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
33. De conjunctuur heeft invloed op de implementatie van de P-wet in uw organisatie.			
34. Het is belangrijk dat het personeel die de implementatie van de P-wet in gang hebben gezet in dienst blijven om de voortgang te waarborgen.			
35. Wanneer ik beschik over voldoende financiële middelen, bevordert dit de implementatie van de P-wet.			

Complexiteit van de implementatie P-wet			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
36. Ik kan de implementatie van de P-wet met de huidige middelen en mankracht uitvoeren.			
37. In mijn organisatie is er voldoende ruimte om werk te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.			
38. De resultaten van de implementatie van de P-wet kunnen gemakkelijk in kaart worden gebracht.			

Timing van de implementatie P-wet			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
39. Ik sta er op dit moment voor open om ruimte te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.			
40. Ik beschik op dit moment over de juiste kennis en vaardigheden om de P-wet in te voeren in de organisatie.			
41. Uw personeel is er op dit moment aan toe om in het werk ruimte te bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.			
42. Uw personeel beschikt op dit moment over de juiste kennis en vaardigheden die de daadwerkelijke uitvoering van de P-wet aan hen stelt.			

Persoonlijke veranderbereidheid			
	Ja	Twijfelgeval	Nee
43. Ik ben bereid om anderen te overtuigen van het nut van de implementatie van de P-wet.			
44. Ik ben bereid om mezelf in te zetten in het kader van de P-wet.			
45. Ik ben bereid om de weerstand tegen de P-wet te overwinnen.			

Bijlage 4

Kolom	Omschrijving	Codes van de antwoorden	Meetniveau
Respondent	Respondentnummer	1 tot 34	Ratio
1. Organisatie	Naam organisatie	Eigen antwoord	
2. Branche	Welke branche	1 = Bouw 2 = Logistiek 3 = Groenvoorziening 4 = Gezondheidszorg	Nominaal
3. Factor 1	Gevolgen ten aanzien van werk	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
4. Factor 1	Gevolgen ten aanzien van werk	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
5. Factor 1	Gevolgen ten aanzien van werk	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
6. Factor 1	Gevolgen ten aanzien van werk	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
7. Factor 2	Emoties die de P-wet oproept	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
8. Factor 2	Emoties die de P-wet oproept	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
9. Factor 2	Emoties die de P-wet oproept	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
10. Factor 2	Emoties die de P-wet oproept	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
11. Factor 3	Meerwaarde van de P-wet voor de organisatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
12. Factor 3	Meerwaarde van de P-wet voor de organisatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
13. Factor 3	Meerwaarde van de P-wet voor de organisatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
14. Factor 3	Meerwaarde van de P-wet voor de organisatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
15. Factor 4	Betrokkenheid op de P-wet	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
16. Factor 4	Betrokkenheid op de P-wet	1 = Nee 2 = Twijfelgeval	Interval

		3 = Ja	
17. Factor 4	Betrokkenheid op de P-wet	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
18. Factor 4	Betrokkenheid op de P-wet	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
19. Factor 5	Houding van anderen	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
20. Factor 5	Houding van anderen	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
21. Factor 5	Houding van anderen	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
22. Factor 5	Houding van anderen	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
23. Factor 6	Kennis en ervaring	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
24. Factor 6	Kennis en ervaring	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
25. Factor 6	Kennis en ervaring	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
26. Factor 6	Kennis en ervaring	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
27. Factor 7	Tijd en mankracht	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
28. Factor 7	Tijd en mankracht	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
29. Factor 8	Aansturing en informatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
30. Factor 8	Aansturing en informatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
31. Factor 8	Aansturing en informatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
32. Factor 8	Aansturing en informatie	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
33. Factor 9	Beheersbaarheid	1 = Nee 2 = Twijfelgeval	Interval

		3 = Ja	
34. Factor 9	Beheersbaarheid	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
35. Factor 9	Beheersbaarheid	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
36. Factor 10	Complexiteit	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
37. Factor 10	Complexiteit	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
38. Factor 10	Complexiteit	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
39. Factor 11	Timing	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
40. Factor 11	Timing	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
41. Factor 11	Timing	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
42. Factor 11	Timing	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
43. Factor 12	Persoonlijke veranderbereidheid	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
44. Factor 12	Persoonlijke veranderbereidheid	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval
45. Factor 12	Persoonlijke veranderbereidheid	1 = Nee 2 = Twijfelgeval 3 = Ja	Interval