

Bachelorscriptie “Organisatie X”

“Participatiewet: een eerste kijk in de praktijk”



Vertrouwelijk behandelen

Stefan van Beelen

Bachelorscriptie “Organisatie X”

“Participatiewet: een eerste kijk in de praktijk”

Stefan van Beelen - S1073800
HRHt14

Human Resources Management
“Organisatie X”
Mevr. E. Steenbeek

Opleiding Human Resources Management
Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333CK te Leiden
Mw. Drs. J. Van Zon

17 augustus 2015

Managementsamenvatting

Per 1 januari 2015 heeft de overheid een nieuwe wet ingesteld waarmee overheid en bedrijven worden verplicht om binnen hun organisaties arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; de Participatiewet. Deze wet schrijft bedrijven en overheid voor om respectievelijk 100.000 en 25.000 arbeidsplaatsen te creëren voor deze doelgroep. Dit dient voor 2026 gerealiseerd te zijn. Indien uit monitoring van de wetgeving blijkt dat er onvoldoende gehoor wordt gegeven aan het plaatsen van mensen behorend tot de doelgroep van de Participatiewet, volgt er een quotumwet. Deze wet maakt het mogelijk sancties op te leggen in de vorm van een boete. Deze sanctie zal alleen van toepassing zijn op organisaties vanaf 25 medewerkers.

“Organisatie X” wil zich goed voorbereiden op deze verandering en een plan klaar hebben om deze wetgeving te kunnen implementeren binnen de organisatie.

De invoering van de Participatiewet draagt bij aan het vormgeven van de maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarvan “Organisatie X” een voorstander is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) met betrekking tot personeel, en daarmee ruimte creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is een praktische vertaling van MVO en Participatiewet.

“Organisatie X” heeft opdracht gegeven tot het doen van onderzoek binnen “Organisatie X” naar de implicaties van de invoering van de Participatiewet voor HRM resulterend in een implementatieplan. Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke aanpassingen dient “Organisatie X” door te voeren op HRM-niveau om voor 1 januari 2016 te kunnen voldoen aan de wettelijke doelstellingen van de Participatiewet?”

Het onderzoek heeft kort samengevat geleid tot de volgende conclusies. “Organisatie X” ziet de Participatiewet als een verplichting waaraan zij vanuit maatschappelijk oogpunt graag wil voldoen. Binnen “Organisatie X” lijkt van strategisch tot operationeel niveau draagvlak te zijn om de Participatiewet in te voeren en hiermee mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden. Door de hoge mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheid binnen “Organisatie X” en de bereidheid om samen te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is de basis voor de implementatie van de Participatiewet aanwezig. Daarnaast past de Participatiewet binnen de richtlijnen van MVO en de gewenste HR-strategie van de organisatie. De HR-strategie van “Organisatie X” is gericht op de ontwikkeling van medewerkers op basis van passie en talenten. Dit leidt tot een gedifferentieerd personeelsbestand. Om de gewenste HR-strategie te realiseren, dient een aantal HR-instrumenten, zoals strategische personeelsplanning, loopbaanmanagement en HR-kengetallen voor 1 januari 2016 verder ontwikkeld en geoperationaliseerd te worden. Daarnaast is een pro-actieve houding en een faciliterende rol van de HR-afdeling noodzakelijk. Bij de ontwikkeling van de competenties en talenten van de medewerkers heeft de HR-afdeling een begeleidende en coachende rol. Door het realiseren van de gewenste HR-strategie wordt binnen “Organisatie X” het fundament gelegd voor een succesvolle implementatie van de Participatiewet. Hiermee kan “Organisatie X” vanuit maatschappelijk oogpunt aan de wettelijke doelstellingen van de Participatiewet voldoen.

Op basis van de conclusies van het onderzoek is een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn gerangschikt op organisatie-, team- en individueel niveau. Daarnaast zijn specifiek voor HR en Financiën aanbevelingen gedaan. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

Organisatieniveau

- Stel een projectteam samen voor de implementatie van de Participatiewet.
- Zorg dat het projectteam bestaat uit een afvaardiging van leidinggevend (mentoren), praktijkbegeleiders, HR medewerkers en eventueel overig personeel.
- Start een pilot binnen de bakkerij met begeleiding vanuit HR.
- Besluit aan de hand van de evaluatie van de pilot in de bakkerij om een “pilot-winkel” te starten waarin minimaal 50% van de medewerkers bestaat uit medewerkers die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren.

- Verricht vervolg onderzoek naar ex-werknemers om te beoordelen of zij onder de doelgroep van de Participatiewet vallen en, gelet op hun functioneren in het verleden, voor een arbeidsplaats in het kader van de Participatiewet in aanmerking kunnen komen.

Teamniveau

- Stel per team een medewerker als mentor/begeleider aan ter begeleiding van de medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Zorg voor een goede introductie van de medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt in het team, zodat de integratie en het inwerkproces voorspoedig verlopen.
- Zorg voor een goede sfeer in het team, door bijvoorbeeld een teambuildings dag te organiseren.

Individueel niveau

- Stel samen met de medewerker een ontwikkelplan op gebaseerd op de passie en de talenten van de medewerker.
- Voer regelmatig gesprekken met de medewerker met betrekking tot het takenpakket en zijn taakvolwassenheid daarin.
- Sluit als leidinggevende/begeleider aan bij de taakvolwassenheid van de medewerker.

HR-niveau

- Ontwikkel en operationaliseer de HR-instrumenten die de gewenste HR-strategie ondersteunen, zoals strategische personeelsplanning, competentie management, arbeidsmobiliteit, loopbaanmanagement en HR-kengetallen.
- Coach en ondersteun de leidinggevenden/mentoren bij situationeel leiderschap.
- Koop een gerichte training in die past bij het gedifferentieerd personeelsbestand.

Financieel niveau

- Volg de financiële implicaties van de Participatiewet; als de definitieve subsidiebedragen en compensaties bekend zijn, kunnen door een kosten/baten analyse keuzes gemaakt worden voor de definitieve implementatie van de Participatiewet.

Aanbeveling tot verder onderzoek

Op basis van het onderzoek is ook een algemene aanbeveling te geven. Dit betreft een nadere uitwerking van de Participatiewet. Tot voor kort werden de medewerkers die geheel of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid zijn, ontslagen. Deze (ex-)medewerkers voldoen vaak aan de criteria van de Participatiewet. Om te voldoen aan de wettelijke verplichting van de Participatiewet kunnen werkgevers onderzoeken of het interessant is om een of meer ex-werknemers in het kader van de Participatiewet opnieuw aan te nemen. Bedrijven hebben het liefst werknemers met werkervaring. Hierdoor kan een bepaalde hiërarchie in de doelgroep van de Participatiewet ontstaan. Mensen die nooit hebben gewerkt komen lager in de rangorde te staan, omdat zij geen werkervaring hebben. Dit dient verder onderzocht te worden.

Voorwoord

Geachte lezer van deze scriptie,

Deze scriptie is geschreven als afstudeeropdracht van de opleiding Human Resources Management van de Hogeschool Leiden, gevestigd te Leiden.

De scriptie bestaat uit een onderzoeksrapport met een implementatieplan en is geschreven in opdracht van “Organisatie X”. Dit rapport is bestemd voor het management en de afdeling Human Resources van “Organisatie X”. De aanbevelingen uit dit onderzoeksrapport zijn van toepassing op de organisatorische en personele situatie binnen “Organisatie X” ten behoeve van de invoering van Participatiewet.

Graag wil ik mijn dank uitspreken aan Elvira Steenbeek, mijn begeleidster bij “Organisatie X”. Zij heeft mij voorzien van de benodigde informatie, mogelijkheden om te sparren en kennis te delen. Verder wil ik graag drs. Joke van Zon, mijn begeleidster van de Hogeschool Leiden bedanken. Zonder Joke had ik geen idee waar ik moest beginnen en welke invalshoeken ik kon gebruiken. Ook heeft Joke interessante theorieën aangereikt. Ook wil ik drs. Maryse Cnossen bedanken voor haar begeleiding en ondersteuning bij het doen van het onderzoek. Als laatste wil ik graag mijn familie en vriendin bedanken voor de steun, motivatie en nieuwe inzichten die zij mij gegeven hebben.

“Organisatie X” wil ik graag bedanken voor het mogen doen van dit onderzoek. Ik kijk terug op een leerzame periode, waarin ik met open, hardwerkende en leuke collega’s heb mogen samenwerken.

Leiden, 17 augustus 2015
Stefan van Beelen

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	7
HOOFDSTUK 1 ORGANISATIESCHETS.....	8
HOOFDSTUK 2 PROBLEEMFORMULERING.....	11
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER.....	14
3.1 WAT STREEFT DE PARTICIPATIEWET NA?.....	14
3.2 WAT ZIJN DE IMPLICATIES VAN DE PARTICIPATIEWET?	14
3.3 WAT ZIJN DE MOGELIJKE EFFECTEN VAN DE INVOERING VAN DE PARTICIPATIEWET OP OVERHEID EN BEDRIJF?..	16
3.4 WELKE FINANCIËLE INSTRUMENTEN WORDEN INGEZET OM DE PARTICIPATIEWET TE IMPLEMENTEREN?.....	17
3.5 WAT IS HET VERBAND TUSSEN MVO EN DE PARTICIPATIEWET?	18
3.6 WELKE HRM-THEORIE ZOU PASSEND ZIJN BIJ DE INVOERING VAN DE PARTICIPATIEWET?	19
3.7 WELKE HR-INSTRUMENTEN ZIJN NOODZAKELIJK BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN DE PARTICIPATIEWET?	20
3.8 WELKE MANIER VAN LEIDINGGEVEN IS GESCHIKT BIJ DE INVOERING VAN DE PARTICIPATIEWET?	22
HOOFDSTUK 4 CONCEPTUEEL MODEL.....	24
HOOFDSTUK 5 ONDERZOEKSMETHODIEKEN.....	26
5.1 KWALITATIEF ONDERZOEK	26
5.2 KWANTITATIEF ONDERZOEK	27
5.3 VERANTWOORDING DOELGROEP	28
5.4 DATAVERZAMELING	28
5.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	28
5.6 ONDERZOEKSMODEL.....	30
HOOFDSTUK 6 RESULTATEN.....	31
6.1 RESULTATEN VAN DE INTERVIEWS	31
6.2 RESULTATEN VAN DE ENQUÊTES	35
HOOFDSTUK 7 CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN.....	43
7.1 PROBLEEMSTELLING.....	43
7.2 CONCLUSIE.....	43
7.3 AANBEVELINGEN	46
7.4 DISCUSSIE	48
HOOFDSTUK 8 IMPLEMENTATIEPLAN.....	49
LITERATUURLIJST.....	51
BIJLAGEN.....	54
BIJLAGE I FINANCIËLE PARAGRAAF	55
BIJLAGE II UITGEWERKTE INTERVIEWS	58
BIJLAGE III IMPLEMENTATIEPLAN	65
BIJLAGE IV ENQUÊTE STELLINGEN	67
BIJLAGE V DATAVERZAMELING.....	69
BIJLAGE VI MODEL BOSELIE EN PAAUWE	71
BIJLAGE VII OVERIGE RESULTATEN ENQUÊTE.....	72

Inleiding

De Nederlandse verzorgingsstaat is aan het veranderen. Het sociaal stelsel verandert snel waardoor minder mensen in aanmerking kunnen komen voor een uitkering. Daarnaast worden ook nieuwe wetten aangenomen, mede als gevolg van de noodzakelijke bezuinigingen. Het roer gaat om in Nederland!

In het verleden is een aantal wetten opgesteld die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hielpen te (re-) integreren op de arbeidsmarkt. Het gaat daarbij onder andere om de Wet Arbeid Gehandicapte Werknemers, verder genoemd als WAG-W. Deze wet is in 1985 ingegaan. Het doel van deze wet was om werkgevers te verplichten om arbeidsgehandicapten in dienst te nemen. Bij het niet voldoen aan een voorafgesteld quotum werd een boete opgelegd (Dossier arbeidsgehandicapten, 2013). Deze wet is volgens de website Arbokennisnet (2013) per 1 juli 1998 vervangen door de wet REA (wet Re-integratie arbeidsgehandicapten). Steeds leidden de verschillende wetgevingen niet tot het gewenste resultaat, te weten re-integratie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, waardoor het aantal uitkeringsgerechtigden zou verminderen.

In 2013 is het Sociaal Akkoord opgesteld om het aantal uitkeringsgerechtigden opnieuw te verminderen. Door dit akkoord goed te keuren zijn het kabinet en haar sociale partners de weg ingeslagen om economisch herstel op korte termijn te stimuleren en de arbeidsmarkt aan te passen aan de eisen van de 21^e eeuw (Rijksoverheid, 2013). De afspraken die naar aanleiding van het Regeerakkoord en het Sociaal Akkoord zijn gemaakt hebben gevolgen voor bedrijven in Nederland. Onderdeel van de grote decentralisatie die kabinet Rutte II heeft ingezet is de Participatiewet. Gemeenten gaan mensen helpen de arbeidsmarkt te betreden, waaronder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook worden gemeenten verantwoordelijk voor de budgetten die bij de Participatiewet horen (Rijksoverheid, 2013).

De wetgeving is het gevolg van afspraken uit het Regeerakkoord van PvdA & VVD en het Sociaal Akkoord (2013). Nadat deze afspraken goedgekeurd werden zijn er daaropvolgend in 2014, in de begrotingsafspraken, afspraken gemaakt met betrekking tot de verdere uitwerking van de Participatiewet (Rijksoverheid, 2013).

Een van de doelstellingen om de Participatiewet in Nederland in te voeren is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten re-integreren op de arbeidsmarkt. Met afstand tot de arbeidsmarkt worden de mensen bedoeld die lang werkloos zijn en/of een psychische, lichamelijke en/ of verstandelijke beperking hebben. Door middel van een subsidie die voor werkgevers interessant moet zijn, proberen gemeenten de mensen die onder de Participatiewet vallen te plaatsen binnen bedrijven en overheidinstanties (Rijksoverheid, 2013).

Een aantal bedrijven heeft al ervaring met het werken met de doelgroep van de Participatiewet. Voor de invoering van de Participatiewet, zijn op basis van de Wet Sociale Werkvoorziening, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt op detachingsbasis ingezet bij reguliere bedrijven. Dit werd geregeld door de sociale werkvoorzieningen waarbij mensen met behoud van uitkering konden (re-)integreren op de arbeidsmarkt. De doelgroep van de Participatiewet bestaat uit mensen die door omstandigheden niet optimaal kunnen functioneren of geen kans hebben gekregen op de arbeidsmarkt. Een groot deel van de doelgroep van de Participatiewet is gemotiveerd om te werken, omdat werk hen een zinvolle dagbesteding geeft en de mogelijkheid biedt om zich te ontwikkelen en uiteindelijk door te stromen naar een regulier dienstverband. Omdat een groot deel van de doelgroep niet tot nauwelijks heeft gewerkt vraagt dit specifieke begeleiding en opbouw van het werkritme. Van leidinggevers en mentoren vraagt de begeleiding de volgende competenties: communicatief vaardig, behulpzaam, geduldig, flexibel, gestructureerd, empathisch maar ook duidelijkheid. Daarnaast dient de manier van leidinggeven te worden afgestemd op de mate waarin de medewerker in staat is zijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.

Hoofdstuk 1 Organisatieschets

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van “Organisatie X” geschetst aan de hand van de volgende onderwerpen: de geschiedenis van “Organisatie X”, veranderende omgeving, concurrentie, veranderingen binnen “Organisatie X”, Human Resources Management en het HR-beleid.

De geschiedenis van “Organisatie X”



Veranderende omgeving

De bedrijfsvoering van de organisatie bestaat uit het produceren van een gevarieerd assortiment van brood tot gebak. Vanuit de consument bestaat er steeds meer behoefte aan verse producten die zij ter plekke kunnen consumeren. Op deze behoefte speelt “Organisatie X” in door de verkoop van producten te combineren met lunchrooms. De omzet van de organisatie bestaat uit de omzet van de lunchrooms, verse producten en overnames. De doelstelling van de organisatie is het unieke karakter in alle producten en diensten terug te laten zien. Ondanks de recessie en het lagere uitgave patroon van de klanten, ziet “Organisatie X” nieuwe kansen en methoden om de klant aan zich te binden (“Organisatie X”, 2015).

Concurrentie

Naast de recessie heeft “Organisatie X” ook te maken met concurrentie in de directe omgeving. De grootste concurrent is op dit moment de supermarkt. In verhouding tot “Organisatie X” kunnen supermarkten door schaalvergroting en lagere productiekosten producten tegen een lagere prijs aanbieden. “Organisatie X” gaat de strijd met de supermarkten aan door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige producten waardoor zij zich onderscheiden van hun concurrentie.



Veranderingen binnen “Organisatie X”

De veranderende omgeving van “Organisatie X” vraagt om een andere bedrijfsvoering. De technologische ontwikkelingen zorgen voor een aantal veranderingen die belangrijk zijn voor de klant: het digitaal betalen; de snelle service en het uniek blijven. Dit zijn ontwikkelingen die van buiten naar binnen zijn gekomen. Deze ontwikkelingen heeft “Organisatie X” serieus genomen en de bedrijfsvoering erop aangepast. Door de klant centraal te stellen en van de organisatie een servicecenter te maken wil “Organisatie X” de klant optimaal bedienen. De oude organisatiestructuur van “Organisatie X” was een hiërarchische lijn-staf organisatie. De nieuwe structuur is gebaseerd op een servicecenter dat de filialen ondersteunt en de klant optimaal bedient. Het servicecenter is niet gebaseerd op afdelingen maar op rollen. Ieder personeelslid krijgt een rol. De bedoeling van deze rol is dat iedereen gebruik maakt van zijn/haar sterke competenties en hierdoor optimaal kan presteren. De rol heeft als tweede effect dat iedereen binnen “Organisatie X” ook voor het merk wil gaan. Meegaan met de betekenis van het product en het werk is de basis voor de toekomst.

Een andere verandering betreft de inrichting en indeling van het hoofdkantoor van de organisatie. Er is een kantoorruimte gecreëerd waardoor er gewerkt wordt in een grote ruimte en muren verwijderd zijn. Het doel hiervan is een nieuwe werkwijze te introduceren, waarbij medewerkers sneller met elkaar in gesprek gaan en nieuwe creatieve oplossingen ontstaan. Tevens wil de organisatie de aandacht vestigen op het papierloos werken. Door minder gebruik te maken van papier worden de kosten verlaagd en kan efficiënter worden gewerkt doordat bestanden snel kunnen worden opgezocht en verstuurd. Ook is het papierloos werken sneller door de snelheid van het internetverkeer.

Naast de interne wijzigingen en nieuwe manieren van organiseren, wil “Organisatie X” ook de verantwoording nemen voor aspecten die voortkomen uit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Volgens de website MVO Nederland (z.d.) geeft MVO een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering. Een bedrijf dat aan MVO invulling geeft maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten (MVO Nederland, z.d.). Er wordt hierbij rekening gehouden met stakeholdersbelangen. Dit kunnen klanten, leveranciers, aandeelhouders, maar ook de “maatschappij” zijn (MVO Nederland, z.d.).

“Organisatie X” vindt dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft binnen de samenleving. Naast de P’s van Profit en Planet wil “Organisatie X” de P van People implementeren. Het gaat hierbij zowel om personeel dat al binnen de organisatie werkt als mensen die met een regeling komen werken of stage lopen. Door de doelgroep van de Participatiewet een kans te bieden helpt “Organisatie X” de uitkeringen terug te dringen en het imago te verkrijgen van een organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt (“Organisatie X”, 2015).

“Organisatie X” heeft al enige ervaring met mensen die vanuit een uitkeringssituatie komen werken en/of een arbeidsbeperking hebben. Zo worden er binnen de bakkerij onder andere stageplaatsen aangeboden aan leerlingen van praktijk scholen die graag willen werken. Daarnaast worden er mensen vanuit het UWV die heel graag willen werken, aan de hand van een proefplaatsing, begeleid. De organisatie heeft dan ook praktijkbegeleiders opgeleid om mensen te ondersteunen die extra begeleiding op de werkvloer nodig hebben. De praktijkbegeleiders beschikken over vaardigheden zoals goed communiceren, coachen en ondersteunen. Daarnaast kunnen zij een werkplan opstellen. Bij de werving van personeel wordt echter tot op heden geen expliciete ruimte gecreëerd voor mensen die nu onder de Participatiewet vallen.

Human Resources Management

“Organisatie X” heeft een Human Resources-afdeling (Human Resources verder genoemd als HR) bestaande uit vier HR-medewerkers. In totaal betreft het 2,3 FTE. De vier HR-medewerkers ondersteunen de organisatie bij de uitvoering van het HR-beleid. De werkzaamheden omvatten met name alle operationele werkzaamheden van het personeelswerk. Daar wordt onder verstaan: het beantwoorden van vragen van medewerkers; ziekmeldingen en begeleiding re-integratie; werving en selectie; opleidingen en trainingen; urenmutaties en alle verdere voorkomende beheersmatige werkzaamheden.

De organisatie heeft op dit moment te maken met twee grote ontwikkelingen: de wens om MVO te implementeren, mede aan de hand van de Participatiewet, en tegelijk de organisatie van de bedrijfsvoering te optimaliseren. Beide veranderingen hebben hun effect op de manier waarop HRM ingericht dient te worden, en op operationeel niveau vertaald moet worden naar de toepassing of wijziging van HRM-instrumenten. Beide veranderingen maken ook dat een toekomstig gedifferentieerd personeelsbestand, door de aanname van mensen met een bijzondere achtergrond, aangestuurd zal worden in een andere teamsetting, namelijk als zelfsturende teams, en daarmee ook in een andere leidinggevende context.

HR-beleid

“Organisatie X” is een familiebedrijf dat door de jaren heen gegroeid is tot een groot concern met 54 winkels. Het personeelsbestand van “Organisatie X” bevat op dit moment 720 medewerkers. Het bedrijf is verdeeld in productie en winkels. Het kantoorpersoneel van het hoofdkantoor wordt onder productie geschaard. Tot productie behoren ook de chauffeurs, logistiek en medewerkers bakkerij. De werknemers van “Organisatie X” voelen zich verbonden

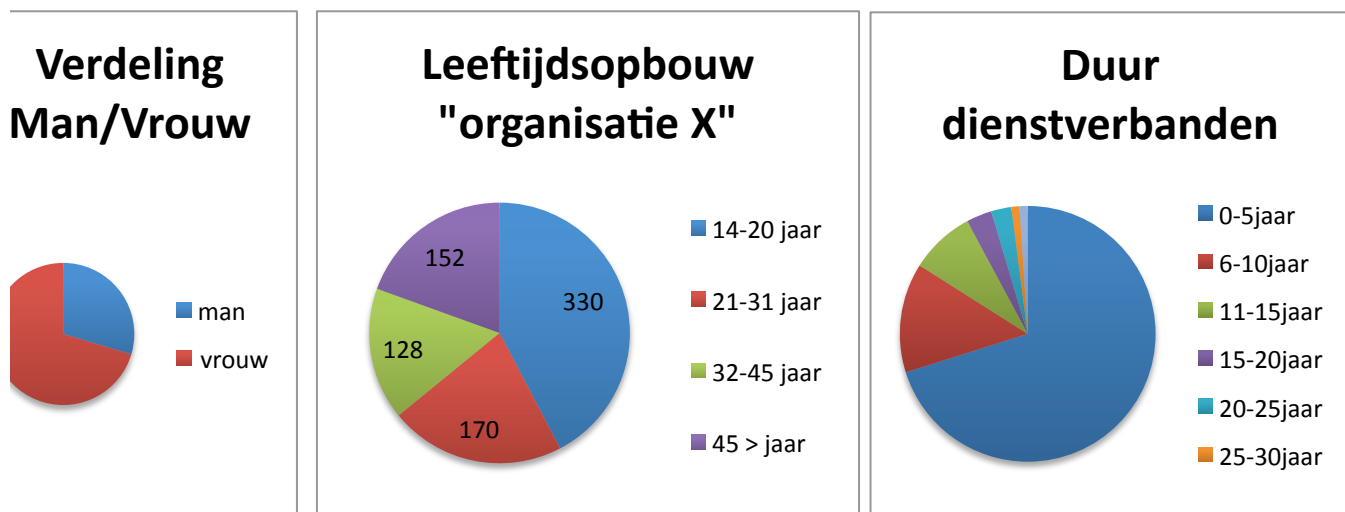
met het bedrijf en blijven daar over het algemeen lang werken. Er is dus sprake van een hoge anciënniteit. Hieronder volgen drie illustratieve grafieken over de personele kengetallen. Er zijn drie categorieën beschreven, namelijk:

- Geslacht (verdeling man/vrouw)
- Leeftijdsopbouw
- Duur dienstverbanden

Figuur 1.1 geeft de verdeling man/vrouw aan. Uit deze figuur is af te lezen dat er een ongelijke verdeling man/vrouw is binnen “Organisatie X”. Deze ongelijke verdeling is te verklaren omdat van oudsher vrouwen over het algemeen in de winkels werken. Mannen werkten vroeger in de bakkerij en dit is nu nog steeds zo. Een trend binnen de organisatie is dat het aantal vrouwen dat in de bakkerij aan het werk gaat, toeneemt.

In figuur 1.2 worden de leeftijdscategorieën weergegeven. Hieruit blijkt dat de leeftijdscategorie 14-20 jaar de grootste groep is. Dit is te verklaren doordat in de winkels voornamelijk jonge medewerkers werken. Deze jonge werknemers kosten namelijk minder en zijn flexibel.

Figuur 1.3 geeft de duur van de dienstverbanden aan. Hieruit blijkt dat de grootste categorie 0-5 jaar is. Deze categorie komt overeen met de leeftijdscategorie 14-20 jaar van figuur 1.2. Dit is te verklaren doordat de leeftijdscategorie 14-20 jaar gedurende een korte periode binnen “Organisatie X” werkzaam is, omdat het hier een bijbaan in de vorm van een oproepcontract betreft.



Figuur 1.1: Verdeling man/vrouw

Figuur 1.2: leeftijdsopbouw binnen “Organisatie X”

Figuur 1.3: Duur dienstverbanden

Hoofdstuk 2 Probleemformulering

Voordat het onderzoek kan beginnen moet het doel van het onderzoek duidelijk zijn. In het hoofdstuk probleemformulering wordt een toelichting gegeven op de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de doelstelling, de deelvragen, de doelgroep en de afbakening.

Aanleiding

Aanleiding van dit onderzoek is de veranderende wetgeving als gevolg van het Regeer Akkoord en het Sociaal Akkoord (Rijksoverheid, 2013). Naar aanleiding van deze akkoorden zijn er afspraken gemaakt met de sociale partners en het kabinet. De afspraken hebben als doel om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen en te motiveren naar werk. Werkgevers worden geacht banen te creëren voor mensen die in de bijstand zitten en/of een beperking hebben, maar die wel kunnen werken onder aangepaste omstandigheden. Deze afspraken zijn tot een wet verwerkt namelijk: de Participatiewet (Rijksoverheid, 2013). Het aantal banen dat gecreëerd moet worden door werkgevers omvat 100.000 banen. De overheid creëert 25.000 banen (Rijksoverheid, 2014). “Organisatie X” wil zich goed voorbereiden op deze verandering en een implementatieplan klaar hebben om deze wetgeving te kunnen implementeren binnen de organisatie.

De invoering van de Participatiewet zal ook een bijdrage leveren aan het vormgeven van de maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarvan “Organisatie X” een voorstander is. Door aandacht te besteden aan de personele aspecten van MVO wordt ruimte gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee wordt aan MVO en de Participatiewet een praktische invulling gegeven.

Probleemstelling

De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

“Welke aanpassingen dient “Organisatie X” door te voeren op HRM-niveau om voor 1 januari 2016 te kunnen voldoen aan de wettelijke doelstellingen van de Participatiewet?”

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het opstellen van een praktisch implementatieplan waardoor “Organisatie X” adequaat de Participatiewet kan toepassen in de organisatie.

Deze doelstelling is gebaseerd op de wetgeving en de verplichtingen die het kabinet heeft opgesteld. Voor de implementatie van de Participatiewet bij “Organisatie X” is het belangrijk dat er voldoende informatie beschikbaar is en dat de rol van HRM met betrekking tot de invoering van de Participatiewet duidelijk is.

Deelvragen

De deelvragen die worden beantwoord tijdens dit onderzoek zijn opgedeeld in theoretische en praktische deelvragen. De theoretische deelvragen zijn de volgende:

- Wat streeft de Participatiewet na?
- Wat zijn de implicaties van de Participatiewet?
- Wat zijn de mogelijke effecten van invoering van de Participatiewet op overheid en bedrijf?
- Welke financiële instrumenten worden ingezet om de Participatiewet te implementeren?
- Wat is het verband tussen MVO en de Participatiewet?
- Welke HRM-theorie zou passend zijn bij de invoering van de Participatiewet?
- Welke HR-instrumenten zijn noodzakelijk bij de implementatie van de Participatiewet?
- Welke manier van leidinggeven is geschikt bij de uitvoering van de Participatiewet?

De praktische deelvragen hebben betrekking op de praktijksituatie:

- Wat vindt de dominante coalitie van het doel en de invoering van de Participatiewet?
- Welke invloed heeft de invoering van de Participatiewet op de gewenste HR-strategie van “Organisatie X”?

- Welke aanvullende HR-instrumenten zijn nodig om de medewerkers vanuit de Participatiewet in de organisatie in te passen?
- Welke belemmerende factoren kunnen zich op tactisch en operationeel HR-niveau voordoen bij de invoering van de Participatiewet?
- Wat vinden de huidige medewerkers van de Participatiewet en is er draagvlak voor de implementatie van de Participatiewet?

Operationalisering van de theoretische deelvragen:

Wat streeft de Participatiewet na?	Deze vraag leidt tot een gedegen theorie onderzoek. Notie van de Participatiewet.
Wat zijn de implicaties van de Participatiewet?	Verdiepende vraag over de Participatiewet, zorgt voor afbakening van het onderzoek.
Wat zijn de mogelijke effecten van de invoering van de Participatiewet op overheid en bedrijf?	Deze vraag leidt tot mogelijke voorspellingen over de Participatiewet op overheid en bedrijf. Zal door middel van theorie studie worden beantwoord.
Welke financiële instrumenten worden ingezet om de Participatiewet te implementeren?	Deze vraag geeft antwoord op de financiële instrumenten. Wordt beantwoord door theoriestudie.
Wat is het verband tussen MVO en de Participatiewet?	Deze vraag wordt beantwoord door literatuurstudie. Door de theorie worden raakvlakken gepresenteerd.
Welke HRM-theorie zou passend zijn bij de invoering van de Participatiewet?	Gerichte studie op vakliteratuur passend bij de Participatiewet.
Welke HR-instrumenten zijn noodzakelijk bij de implementatie van de Participatiewet?	Gerichte studie op vakliteratuur passend bij de implementatie van de Participatiewet.
Welke manier van leidinggeven is geschikt bij de uitvoering van de Participatiewet?	Theoriestudie. Deze vraag geeft antwoord op de meest geschikte manier van leidinggeven aan de doelgroep

Operationalisering van de praktische deelvragen:

Wat vindt de dominante coalitie van het doel en invoering van de Participatiewet?	Mening van belangrijke stakeholders over de Participatiewet. Praktisch onderzoek door interviews.
Welke invloed heeft de invoering van de Participatiewet op de gewenste HR-strategie van "Organisatie X"?	Informatie van belangrijke stakeholders. Praktisch onderzoek door interviews.
Welke aanvullende HR-instrumenten zijn nodig om de medewerkers vanuit de Participatiewet in de organisatie in te passen?	Informatie om de instrumenten die gebruikt moeten worden in kaart te brengen en eventueel aan te passen. Praktisch onderzoek door interviews.
Welke belemmerende factoren kunnen zich op tactisch en operationeel niveau voordoen bij de invoering van de Participatiewet?	Zicht op de belemmeringen die kunnen ontstaan bij de invoering van de Participatiewet. Praktisch onderzoek door interviews/enquête.
Wat vinden de huidige medewerkers van de Participatiewet en is er draagvlak voor de implementatie van de Participatiewet?	Zicht op de mening van de medewerkers, informatie over de aanwezigheid van draagvlak. Praktisch onderzoek door enquête. Eventueel aangevuld met interviews.

Doelgroep van het onderzoek

De organisatie waar het onderzoek plaats vindt in "Organisatie X". De belangrijkste doelgroepen binnen de organisatie zijn: directie; HR-medewerkers en teamleiders en de medewerkers van de afdelingen.

Afbakening

De scriptie richt zich alleen op de implementatie van de Participatiewet binnen “Organisatie X” voor 1 januari 2016. In de scriptie wordt niet ingegaan op de veranderingen die voortkomen uit de gewijzigde bedrijfsvoering van “Organisatie X”. De scriptie is beperkt tot de mogelijke veranderingen in de HR-strategie en HR-instrumenten, om het werken met de doelgroep van de Participatiewet, te weten mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, mogelijk te maken. Bij de doelgroep gaat het om:

- Mensen die niet het Wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- Alle huidige “Wajongers” (Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten);
- Mensen met een Wet Sociale Werkvoorziening-indicatie, die na 1 januari 2015 zijn aangemeld;
- Mensen met een voormalige ‘melkertbaan’;
- WIW (Wet Inschakeling Werkzoekenden, tot 1 januari 2004, daarna Wet Werk en Bijstand);
- ID-Baan (instroom-/ doorstroombaan).

Het onderzoek is gestart op 9 februari 2015 en afgerond op 1 augustus 2015.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In het hoofdstuk Theoretisch kader wordt er een uiteenzetting van de theorie gegeven over de onderwerpen die voor de scriptie relevant zijn, aan de hand van de vastgestelde onderzoekstopics die voortkomen uit de theoretische deelvragen. De onderzoekstopics uit de theoretische deelvragen zijn: Participatiewet; implicaties van de Participatiewet, mogelijke effecten van de invoering van de Participatiewet, MVO en contextueel HRM. De bronnen hiervan zijn terug te vinden in de literatuurlijst. Daarnaast zijn de financiële componenten opgenomen in de financiële paragraaf die als bijlage I is toegevoegd. De theoretische deelvragen zijn onderverdeeld in subhoofdstukken die ook wel onderzoeksvragen worden genoemd. Elke deelvraag vormt een subhoofdstuk binnen dit theoretisch kader.

3.1 Wat streeft de Participatiewet na?

De Participatiewet is in werking getreden op 1 januari 2015. De wetgeving heeft als doel om zoveel mogelijk mensen, waaronder ook mensen met een arbeidsbeperking, aan het werk te helpen. Middels het Sociaal Akkoord en Regeerakkoord is vastgesteld dat er voor 2026 100.000 arbeidsplaatsen bij bedrijven en 25.000 arbeidsplaatsen bij de overheid zijn gerealiseerd (Rijksoverheid, 2014). Door de decentralisatie van de overheid zijn de gemeenten verantwoordelijk voor mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben. De Participatiewet is een gevolg van een samenvoeging van drie wetgevingen, namelijk: Wet werk en bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en een deel van de Wajong (Beleidsplan re-integratie, 2014).

Wanneer werkgevers de extra banen voor de doelgroep uit de Participatiewet niet realiseren dan wordt op basis van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, het vrijwillig aantal afgesproken banen omgezet in een wettelijk quotum. Werkgevers die niet voldoen aan het gestelde quotum moeten een quotum heffing betalen van Euro 5000,- per niet ingevulde arbeidsplaats (Inclusief, 2015. p. 11).

3.2 Wat zijn de implicaties van de Participatiewet?

De invoering van de Participatiewet brengt een aantal veranderingen met zich mee waarop in deze deelvraag wordt ingegaan. Het gaat hierbij om samenvoeging van drie separate wetgevingen tot een nieuwe wet, namelijk de Participatiewet, de doelgroep en de rol van de gemeente bij de uitvoering van de Participatiewet.

Doordat de Participatiewet het gevolg is van de samenvoeging van de Wet Sociale Werkvoorziening, Wet Werk en Bijstand en de Wajong is een ander juridisch kader ontstaan. Hieronder wordt per wetgeving aangegeven wat de veranderingen door de komst van de Participatiewet zijn:

1. De Wet werk en bijstand (Wwb) verder genoemd als Wwb: de Wwb was voorheen een aparte uitkering. De doelgroep van deze uitkering is nu ondergebracht in de Participatiewet. De gemeente ondersteunt de doelgroep waar nodig om aan het werk te komen.
2. De Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) verder genoemd als WSW: mensen met een geldige indicatie en die in aanmerking zijn gekomen voor een baan bij een Sociale Werkvoorziening voor 1 januari 2015, blijven in de oude regeling van de WSW (Rijksoverheid, 2014). Met de oude regeling wordt bedoeld dat aan de hand van een wachtlijst mensen werden opgeroepen om te solliciteren naar een “beschutte” baan. Door de ontwikkelmogelijkheden die zij hadden bij het beschut werken konden zij proberen de ideale baan te krijgen. De mensen die zich na 1 januari 2015 hebben aangemeld voor de Sociale Werkvoorziening vallen onder de Participatiewet (Divosa, z.d.). Dit geldt ook voor mensen die op de wachtlijst staan en niet geplaatst zijn voor 1 januari 2015 (Rijksoverheid, 2014). De plaatsen binnen de oude Sociale Werkvoorziening vervallen door natuurlijk verloop of doordat mensen andere banen vinden. De WSW verdwijnt als alle huidige medewerkers van de WSW uitgestroomd zijn. De verwachting is dat de WSW met 5% per jaar afneemt. De Participatiewet heeft een aantal instrumenten opgenomen om mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen. Deze instrumenten zijn: loonkostensubsidie, nieuw beschut werk en de no-riskpolis (Beleidsplan re-integratie, 2014).
3. Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) verder genoemd als Wajong: De Wajong blijft

bestaan voor alle mensen die op jonge leeftijd duurzaam en volledig arbeidsongeschikt zijn en voor de huidige Wajongers. Wel worden de huidige Wajongers opgeroepen om herkeurd te worden bij het UWV, waarbij er gekeken gaat worden in hoeverre deze Wajongers geschikt zijn om te werken. Zij behouden hun oude rechten. De jongeren die geen Wajong-uitkering ontvangen en niet duurzaam volledig arbeidsongeschikt zijn, vallen onder de Participatiewet. De Wajong blijft dus bestaan voor jongeren die duurzaam volledig arbeidsongeschikt en geen mogelijkheden hebben om aan het werk te gaan (Beleidsplan re-integratie, 2014).

Doelgroep Participatiewet

De doelgroep van de Participatiewet bestaat uit mensen die niet in staat zijn om op eigen kracht het wettelijk minimumloon te verdienen. Deze doelgroep bestaat uit mensen die verschillende kwaliteiten, vaardigheden en opleidingsniveaus hebben. Deze mensen kunnen ook een lichamelijke en/of verstandelijke en/of psychische beperking hebben. Deze mensen kunnen aan het werk met een aanpassing van de werkplek, werktijd en/of goede begeleiding (Inclusief, 2015). Het gaat hierbij om:

- Mensen die niet het Wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- Alle huidige Wajongers;
- Mensen met een WSW-indicatie; (Aanmelding na 1 januari 2015)
- Mensen met een voormalige 'melkertbaan';
- WIW (wet inschakeling werkzoekenden, tot 1 januari 2004, (daarna WWB).
- ID-Baan (instroom-/ doorstroombaan) in 2004 afgeschaft.

Voor jongeren tot 27 jaar is de doelstelling vanuit de Participatiewet om hen te laten werken en/of leren. Door middel van deze doelstelling wordt de duurzame arbeidsparticipatie van jongeren verhoogd. De jongeren krijgen geen uitkering wanneer zij terug naar school gaan. Dit geldt voor jongeren tot 27 jaar (Beleidsplan re-integratie, 2014).

Volgens de website Arbokennisnet (2013) gelden bij het werken met de doelgroep een aantal psychosociale risico's en aspecten. Het gaat hierbij onder andere om het volgende:

- Er wordt door collega's en/of leidinggevende geen rekening gehouden met de arbeidsgehandicapte medewerker.
- De medewerker wordt ten onrechte ontzien of overbeschermd.
- De medewerker wordt gepest.
- De medewerker gebruikt zijn beperking om bepaalde taken niet uit te hoeven voeren.
- De arbeidsplek is onvoldoende aangepast.
- Collega's en leidinggevende hebben te hoge eisen/verwachtingen van de gehandicapte medewerker.

Aspecten die voor een organisatie bij het werken met de doelgroep van de Participatiewet van belang zijn komen ook terug in de literatuur met betrekking tot de invoering van de Participatiewet (Inclusief, 2015). Als voorbeeld wordt het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport beschreven, die een methode heeft ontwikkeld waarbij op basis van interviews met de leidinggevendenden, medewerkers en ondernemingsraad de werkprocessen in kaart worden gebracht. Op basis van de uitkomsten hiervan worden duurzaam ondersteunende functies gecreëerd, waarbij ook gekeken wordt naar doorstroming op basis van ontwikkeling en groei. Daarbij zijn in eerste instantie vooral de lage loonschalen betrokken omdat het vinden van een baan voor de medewerkers in deze schalen lastig is. Op basis van een kandidatenlijst die door het UWV wordt samengesteld, wordt de meest geschikte kandidaat geselecteerd. Voorwaarde hierbij is dat er een klik is tussen de begeleider op de werkvloer en de kandidaat. Van de begeleider wordt verwacht dat deze in staat is om in mogelijkheden te denken (Inclusief, 2015).

De rol van de gemeenten

Door de Participatiewet verandert de rol van de gemeenten. Al door de decentralisatie die de overheid heeft ingezet tijdens de formatie van kabinet Rutte II, hebben gemeenten twee belangrijke taken voor de uitvoering van de Participatiewet gekregen. Deze taken zijn:

- De re-integratietaak: het ondersteunen bij arbeidsinschakeling, waaronder het aanbieden van voorzieningen.
- De inkomensondersteunende taak: het verlenen van bijstand.

De doelstellingen van de Participatiewet zijn opgenomen in artikel 7, lid 1, letter a van de Participatiewet. Hierin worden de gemeenten verplicht om voorzieningen ter beschikking te stellen aan de doelgroep: 18-67 jaar. Deze voorzieningen dienen ter ondersteuning van de arbeidsinschakeling. Niet alleen de gemeente heeft een verplichting, maar ook de uitkeringsgerechtigde. Deze verplichting wordt weergegeven in artikel 9 van de Participatiewet waarin gesteld wordt dat de personen binnen de doelgroep zich moeten aanmelden bij het UWV werkbedrijf. Hieruit volgt de verplichting om naar vermogen algemeen geaccepteerd arbeid te verkrijgen, te aanvaarden en te behouden. De uitkeringsgerechtigde heeft ook de plicht om gebruik te maken van de voorzieningen die door de gemeente in het kader van de Participatiewet worden aangeboden (Beleidsplan re-integratie, 2014).

3.3 Wat zijn de mogelijke effecten van de invoering van de Participatiewet op overheid en bedrijf?

De voordelen van de invoering van de Participatiewet

In het artikel "Wat betekent de Participatiewet voor werkgevers" (NL Werkt, 2015) wordt inkomen als belangrijkste reden om te werken genoemd. Een andere belangrijke reden die genoemd wordt, is waardering. Indien beide redenen aanwezig zijn kan er volgens het artikel sprake zijn van arbeidsmotivatie. Arbeidsmotivatie geldt als een belangrijke factor om mensen productiever te maken (Marcus en van Dam, 2009). Mensen voelen zich meer verantwoordelijk en betrokken bij de organisatie als ze waardering krijgen voor hun werk. Mensen die een uitkering krijgen maar daarvoor ook kunnen werken zullen juist extra gemotiveerd zijn.

Een ander voordeel is dat mensen die nu een Wwb uitkering genieten sneller kunnen terugkeren op de reguliere arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2015). Door de Participatiewet kunnen deze mensen werkervaring opdoen bij een organisatie. Door deze werkervaring hoopt de overheid dat deze mensen aantrekkelijker worden voor de arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2015). De gemeenten gaan over de geldstromen die beschikbaar worden gesteld voor de Participatiewet. De gemeenten zullen instrumenten aanreiken die de mensen zullen ondersteunen die nu thuis zitten (VNG, 2014). In het artikel "Instrumenten Participatiewet en Wajong worden deels geharmoniseerd" (2014) worden drie instrumenten genoemd, die de bedrijven ondersteunen: een uniforme no-riskpolis bij UWV; een gelijke mobiliteitsbonus en de mogelijkheid van een jobcoach per bedrijf (VNG, 2014). De betekenis van deze instrumenten:

- Uniforme no-riskpolis: dit houdt in dat de organisatie een ziekte-uitkering kan aanvragen bij het UWV als een werknemer die onder de Participatiewet valt, ziek wordt. De werkgever draait dan niet op voor de loondoorbetaling bij ziekte (BestuurRendement, 2015).
- Gelijke mobiliteitsbonus: de mobiliteitsbonus voor de doelgroep banenafpraak is per 1 januari 2016 geharmoniseerd voor een periode van vijf jaar. Het bedrag voor deze mobiliteitsbonus is 1800 euro per jaar. Na drie jaar zal de stand van zaken met betrekking tot de mobiliteitsbonus worden herzien en na vijf jaar verdwijnt de mobiliteitsbonus voor deze groep. De financiële middelen die overblijven kunnen dan worden gebruikt voor andere arbeidsmarktinstrumenten in de belasting- en premiesfeer (Kamerbrief: harmonisatie instrumenten participatiewet, 2014).
- Jobcoach per bedrijf: de jobcoaches begeleiden de mensen die een uitkering hebben bij het kennis maken met de organisatie en het personeel (UWV, 2015). Door deze jobcoaches in te zetten tracht men de plaatsing succesvol te maken en het aanpassen in de organisatie te versnellen. Volgens het UWV (NLWerkt, 2015) zorgt de jobcoach ervoor dat de organisatie zo min mogelijk extra werk heeft aan een arbeidsgehandicapte werknemer.

De nadelen van de invoering van de Participatiewet

Het artikel “Participatiewet wordt een drama” (Sociale vraagstukken, 2014) geeft een aantal redenen waarom de Participatiewet dreigt te mislukken. Allereerst geeft het artikel aan dat de eerste versies van de wet zijn ontworpen in de tijd dat er krapte was op de arbeidsmarkt. Er was toen een kans om zwakkere doelgroepen op de arbeidsmarkt te laten integreren (Sociale vraagstukken, 2014). Volgens de werkloosheidsmeter staat de teller in mei 2015 op 1.147.686 werklozen in Nederland (Werkloosheidsmeter, 2015). Dit omvat alle werklozen met verschillende opleidingen. Het feit dat mensen langer door moeten werken heeft invloed op het aantal werklozen. Mensen blijven nu langer doorwerken omdat dit wettelijk geregeld is en dit heeft als gevolg dat men niet snel door kan stromen naar bijvoorbeeld een hogere functie (NRC, 2015).

Een tweede factor die in het nadeel werkt van de Participatiewet zijn de technologische ontwikkelingen binnen alle branches. Volgens het artikel “Participatiewet wordt een drama” (2014) verdwijnt er veel werk in de dienstverlenende beroepen. Vanwege de automatisering zijn er daarnaast minder mensen nodig die hetzelfde werk kunnen doen dan voorheen. Een andere gevolg heeft te maken met de economische belangen, namelijk dat organisaties meer gaan bezuinigen. Gezien het feit dat er veel mensen thuis zitten met een grote diversiteit aan opleidingsniveaus, die dringend op zoek zijn naar werk, kunnen bedrijven uit een grote groep kiezen. Het gevolg hiervan is dat veel mensen onder het niveau werken waarvoor zij een opleiding hebben genoten. Op basis van de tweede reden kan volgens het artikel geconcludeerd worden dat er veel mensen thuis zitten en dat er door de automatisering veel banen verdwijnen die door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt konden worden ingevuld (Sociale vraagstukken, 2014).

In het Sociaal akkoord is volgens het artikel “Participatiewet wordt een drama” (Sociale vraagstukken, 2014) er van uitgegaan dat het bedrijfsleven in 2026, 100.000 banen heeft gerealiseerd. De overheid zorgt voor 25.000 banen. Indien hier niet aan wordt voldaan kan de organisatie met meer dan 25 medewerkers te maken krijgen met de quotumregeling. Ook staat in het artikel dat bedrijven voorkeur hebben voor arbeidsgehandicapten die zich al in kleinere bedrijven hebben bewezen (Sociale vraagstukken, 2014).

3.4 Welke financiële instrumenten worden ingezet om de Participatiewet te implementeren?

Om de Participatiewet voor bedrijven aantrekkelijk te maken worden verschillende instrumenten aangeboden. Het gaat daarbij om loonkostensubsidie en de no-riskpolis. De beide instrumenten worden hieronder toegelicht, waarbij de voordelen voor de werkgever worden genoemd. Daarnaast is ter illustratie hiervan een financiële paragraaf als bijlage I opgenomen.

Loonkostensubsidie

Volgens Hollandrijnland (2014) is de loonkostensubsidie een instrument voor mensen met een arbeidsbeperking. Wanneer de werknemer tot de doelgroep behoort en bij een werkgever aan de slag kan, wordt de loonwaarde op de werkplek vastgesteld (Hollandrijnland, 2014). De driehoeksverhouding die ontstaat is dat de werkgever loon betaalt aan de werknemer. De website Hollandrijnland (2014) stelt dat de werknemer van de werkgever een loon ontvangt conform de voor de bedrijfstak geldende collectieve arbeidsovereenkomst (cao). De werkgever ontvangt loonkostensubsidie van de gemeente voor het verschil tussen de loonwaarde en het wettelijk minimum loon. Indien de werkgever conform een cao loon betaalt dat hoger is dan het wettelijk minimum loon, dan betaalt de werkgever ook het verschil tussen wettelijk minimum loon en het cao loon (Hollandrijnland, 2014).

De loonkostensubsidie is om de verminderde productiviteit te compenseren voor de werkgever. Het gevolg van de invoering van dit instrument is dat de werknemer kan door groeien naar een zelfstandig minimumloon (Hollandrijnland, 2014).

Voor het bepalen van de loonkostensubsidie is de loonwaarde van belang. De loonwaarde bepaalt de prestatie van de werknemer. De loonwaarde wordt vastgesteld op een objectieve en transparante manier (Hollandrijnland, 2014). Om de loonwaarde te bepalen wordt een methode ontwikkeld die aan de volgende minimum eisen moet voldoen:

- Inzichtelijk beschreven en betrouwbaar zijn;
- Richtlijnen bevatten om te komen tot de loonwaarde van een werknemer op een werkplek, die de prestatie van de werknemer weergeeft;
- Zo waterdicht zijn, dat het niet uitmaakt wie de loonwaardebepaling uitvoert.

Verder stelt Hollandrijnland (2014) dat de werkgever loonkostensubsidie ontvangt als verschil tussen de loonwaarde van de werknemer en het wettelijk minimum loon, met een maximum van 70% van het wettelijk minimum loon. De vijfendertig regionale werkbedrijven maken afspraken over de minimeisen waaraan een methode ter bepaling van de loonwaarde moet voldoen.

No-Riskpolis

Een ander instrument is de no-riskpolis. Deze no-riskpolis is ingebracht omdat werkgevers wettelijk verplicht zijn om minimaal 70% van het laatstverdiende loon te betalen als een werknemer ziek wordt. Hollandrijnland (2014) stelt dat het voor werkgevers hierdoor onaantrekkelijk is om mensen met een arbeidshandicap of mensen met een uitkering aan te nemen of in dienst te houden. Door deze polis lopen werkgevers minder financieel risico. Voor elke periode dat een werknemer ziek is kan de werkgever verzoeken om het doorbetaalde loon te compenseren (Hollandrijnland, 2014). De no-riskpolis kan van toepassing zijn als aan een van de volgende voorwaarden (UWV, z.d.) wordt voldaan:

- De werknemer ontving voordat hij bij de werkgever in dienst kwam al een arbeidsongeschiktheidsuitkering.
- Wanneer een werkgever een gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemer in dienst heeft gehouden.
- De werknemer voor 8 juli 1954 is geboren en na 52 weken aaneengesloten WW-uitkering bij de werkgever in dienst gekomen (UWV, z.d.).

Voor een beeld van de baten en kosten die betrekking hebben op de Participatiewet wordt verwezen naar de financiële paragraaf die is opgenomen als bijlage I.

3.5 Wat is het verband tussen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de Participatiewet?

De definitie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, verder genoemd als MVO, is volgens MVO Nederland (z.d.) als volgt:

MVO staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

MVO is een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering (MVO Nederland, z.d.). Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten hiervan en houdt hierbij rekening met stakeholder belangen. Elke bedrijfsbeslissing heeft immers invloed op de stakeholders (belanghebbenden) van een bedrijf. Dat kunnen medewerkers of klanten zijn, maar bijvoorbeeld ook omwonenden, leveranciers, investeerders en ook 'de maatschappij' in algemene zin (MVO Nederland, z.d.).

Bij MVO gaat men ervan uit dat er gelet wordt op de drie P's. Deze drie P's staan voor Planet, People, Profit (MVO Nederland, z.d.). Het belangrijkste aspect van deze drie P's is het in evenwicht houden van de drie P's tijdens de bedrijfsvoering. Een organisatie doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen als men kan aantonen deze drie P's te gebruiken (MVO Nederland, z.d.).

Milieu speelt daarbij ook een rol, bijvoorbeeld door te kijken naar papierloze bedrijfsvoering. Bij People gaat het om investeren in en het omgaan met mensen. Het gaat hierbij om het aannemen van mensen die bijvoorbeeld heel lang werkloos zijn of geen kans krijgen op de arbeidsmarkt. Ook gaat het hierbij om het omgaan met personeel, duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning. Bij Profit moet men denken aan het blijven genereren van de winst. Door middel van het duurzaam omgaan met mens en milieu ziet men mogelijkheden om meer winst te maken. Het is voor bedrijven een goede reclame als zij dit naar hun klanten kunnen uitdragen.

Volgens de website MVO Nederland (z.d.) betekent MVO voor bedrijven het volgende:

- Het creëren van waarde op economisch(Profit), ecologisch(Planet) en sociaal(People) gebied. Dit zijn de drie P's.
- Maatschappelijke vraagstukken een rol laten spelen in alle bedrijfsprocessen: van inkoop tot marketing en van productie tot HRM.
- Het maken van afwegingen tussen verschillende stakeholdersbelangen: de belangen van betrokken personen, bedrijven en organisaties.

- De doelen zijn voor ieder bedrijf anders en veranderen in de tijd en met elke bedrijfsbeslissing. Het is geen eindbestemming.

De overheid wil door de invoering van de Participatiewet bedrijven, gemeenten en ministeries stimuleren om mensen die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren te plaatsen binnen de organisatie. De regering heeft de ambitie om iedereen in staat te stellen volwaardig mee te doen in en bij te dragen aan de samenleving. Dit betekent dat de samenleving ook aan de doelgroep van de Participatiewet perspectief biedt (Inclusief, 2015). Veel bedrijven zijn bezig met het verduurzamen van de organisatie, milieu en personeel oftewel MVO. Gelet op de doelstelling van MVO is het aannemelijk dat bedrijven die met MVO bezig zijn de Participatiewet gemakkelijker kunnen inpassen in het bestaande HR-beleid.

3.6 Welke HRM-theorie zou passend zijn bij de invoering van de Participatiewet?

Deze scriptie betreft het vakgebied Human Resource Management, verder genoemd als HRM. Volgens Kluijtmans (2014, p. 10) gaat HRM over alle onderdelen die te maken hebben met de arbeidsrelatie. Dit betreft de operationele werkzaamheden variërend van het plannen van het personeel tot en met het ontwikkelen van de medewerkers.

Er zijn verschillende manieren en methodieken om HRM in kaart te brengen in organisaties en gekoppeld aan de organisatiestrategie optimaal te laten functioneren en HRM-uitkomsten te genereren. Organisaties zijn op zoek naar verbeteringen en kansen die de organisatie kan benutten om de concurrentiepositie te versterken. Het artikel 'Het geheim ontrafeld?' (2002) zegt dat er de laatste jaren verscheidene onderzoeken hebben plaatsgevonden waarbij gekeken is naar de relatie tussen HRM en de prestaties van de organisatie. Het gaat daarbij vooral om de toegevoegde waarde van HRM ten opzichte van de prestaties van de organisatie. In het artikel 'Het geheim ontrafeld?' (2002) wordt performance (prestatie) weergegeven als een etiket om afhankelijke variabelen van effectief personeelsbeleid aan te duiden (M&O, 2002).

Het gaat hierbij om contextueel HRM. Contextueel HRM geeft de wisselwerking weer tussen de prestaties van de organisatie en de rol van HRM en is beïnvloed door omgevingsfactoren (M&O, 2002).

Met betrekking tot contextueel HRM worden in het artikel 'Het geheim ontrafeld?' (2002) twee benaderingen besproken namelijk, de outside-in benadering en de inside-out benadering. Bij de outside-in benadering wordt gekeken naar de omgeving van de organisatie. Er wordt daarbij gekeken naar huidige veranderingen/ontwikkelingen die kansen en bedreigingen bieden voor de organisatie en hoe deze vertaald kunnen worden binnen de organisatie, bijvoorbeeld het creëren van nieuwe functies (Kleyn en Rorink, 2012). De tweede benadering is de inside-out benadering. Daarbij wordt vanuit de kracht van de organisatie gekeken naar de omgeving en hoe de strategie ingezet kan worden om nieuwe kansen te creëren (Kleyn en Rorink, 2012). Beide benaderingen zorgen ervoor dat bedrijven zich op basis van hun sterke kanten kunnen profileren.

Het artikel 'Het geheim ontrafeld?' (2002) stelt dat er op de voorgaande benaderingen kansen worden gemist omdat er niet wordt gekeken naar zowel de interne als externe omgevingsfactoren die een wisselwerking hebben op de organisatie en met name op HRM. Om alle facetten mee te nemen heeft Paaue (1994) een model ontwikkeld, namelijk: the human resource based theory of the firm, die inzichtelijk maakt hoe HRM vorm krijgt in de organisatie.

Het model, in bijlage VI, geeft twee externe krachtenvelden weer die invloed hebben op de organisatie. De twee krachtenvelden zijn: de product-markt-technologie-dimensie, verder PMT genoemd, en de sociale-culturele-juridische dimensie, verder SCL genoemd.

Onder PMT worden de economische factoren genoemd die van belang zijn om een goede concurrentiepositie te behouden. Deze dimensie legt de nadruk op markt-productcombinatie en de stand van de technologie binnen de organisatie, waarbij efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovativiteit en de snelheid van handelen het uiteindelijke doel is (M&O, 2002).

Onder SCL wordt gekeken naar politiek-maatschappelijke en culturele krachten die invloed hebben op HRM. Bij deze dimensie wordt gekeken naar de regels en wetgeving op het gebied van arbeidsrelaties, afspraken tussen sociale partners maar ook naar de verhouding tussen werkgever en werknemer. Daarnaast is ook het sociaal-

maatschappelijk niveau van belang, waarbij de relatie tussen organisatie en maatschappij centraal staat (M&O, 2002). Deze twee dimensies namelijk PMT en SCL, zijn belangrijk voor een organisatie omdat het hierbij gaat om externe factoren die van invloed zijn op de systemen binnen de organisatie.

Naast deze twee dimensies is er ook een derde dimensie, namelijk: de bestuurlijk-organisatorische erfenis. Deze dimensie is belangrijk omdat er vanuit het bestaan van de organisatie wordt gekeken, waarbij het belang, de oprichter, belangrijke gebeurtenissen en strategische keuzes die in het verleden zijn gemaakt centraal staan (M&O, 2002). Uit deze gegevens blijkt hoe er een bepaalde structuur en cultuur is ontstaan in de organisatie. In tegenstelling tot de PMT en de SCL is de bestuurlijk-organisatorische erfenis een inside-out benadering. Het model van Paaue (1994) omvat dus interne en externe factoren die van belang zijn bij het maken van strategische keuzes met betrekking tot HRM (M&O, 2002).

De drie dimensies die hierboven worden benoemd hebben invloed op de speelruimte van de dominante coalitie. In de dominante coalitie zitten belangrijke stakeholders, zoals directie, HR-manager en de ondernemingsraad. Binnen deze coalitie worden belangrijke strategische keuzes gemaakt die ook invloed hebben op HRM. Volgens het artikel 'Het geheim ontrafeld?' (2002) is het aan de dominante coalitie om te zoeken naar HR-strategieën die afgestemd zijn op de drie dimensies. Op deze manier kan de organisatie zich duurzaam onderscheiden van concurrenten omdat er een unieke manier van bedrijfsvoering ontstaat (M&O, 2002).

De theorie van Paaue (1994) 'de human resource based theory of the firm' heeft als doel om erachter te komen welke krachtenvelden invloed hebben op de vormgeving van HRM. De theorie houdt zowel rekening met de economische omstandigheden als de sociale aspecten. Het uiteindelijke doel is om meer inzicht te krijgen in de relatie van HRM en de prestaties van de organisatie en met name op welke wijze HRM gestalte krijgt in de organisatie en hoe hieruit een duurzaam concurrentievoordeel wordt gecreëerd (M&O, 2002).

3.7 Welke HR-instrumenten zijn noodzakelijk bij de implementatie van de Participatiewet?

In het artikel 'Het geheim ontrafeld?' (2002) staat dat er uit eerder onderzoek blijkt dat er twee benaderingen zijn om de effecten van de HRM-activiteiten in kaart te brengen. In de ene benadering gaat het om het effect van de afzonderlijke HRM-activiteiten zoals werving- en selectie of opleiding en training. In de andere benadering gaat het om het effect van het geheel aan HRM-activiteiten. Door de afzonderlijke HRM-activiteiten op elkaar af te stemmen wordt een bijdrage geleverd aan de prestaties van de organisatie. Dit laatste wordt horizontale fit genoemd (M&O, 2002). Ondanks dat er nog geen eenduidig inzicht is, is wel de beleving dat het op elkaar afstemmen van HRM-activiteiten tot een geheel, de voorkeur geniet (M&O, 2002).

Vanuit deze voorkeur is gekozen voor de horizontale fit, waarbij voor de implementatie van de Participatiewet in samenhang vooral de hieronder genoemde instrumenten noodzakelijk zijn omdat deze instrumenten gericht zijn op de ontwikkeling en de diversiteit van het personeelsbestand zowel in kwalitatief als kwantitatief opzicht. Het gaat hierbij om de volgende HR-instrumenten: strategische personeelsplanning, competentie management en arbeidsmobiliteit.

Strategische Personeelsplanning

Kluijtmans (2014, p. 70) hanteert voor Strategische Personeelsplanning de volgende definitie: "Strategische personeelsplanning is het voorbereiden en uitvoeren van HRM-beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, om te komen tot een goede (effectieve) en slimme (efficiënte) afstemming van vraag naar en aanbod van arbeid binnen de organisatie" (Kluijtmans, 2014, p. 70).

Strategische Personeelsplanning wordt voor HR steeds belangrijker omdat de doelstellingen die de organisatie stelt steeds complexer worden (Whitepaper Randstad, 2013). Functies veranderen door de dynamische omgeving en de nieuwe bedrijfsvoering van organisaties. HR heeft de belangrijke taak om te kijken naar het HRM-beleid. Strategische Personeelsplanning wordt op individueel niveau vertaald naar de benodigde en aanwezige competenties. Om dit geordend en gestructureerd te kunnen doen is een goed ingericht competentiebeleid noodzakelijk. Ook bij de Participatiewet zijn competenties van belang. Mensen kunnen verschillende niveaus hebben en op verschillende competenties matchen. Ter illustratie: iemand die een universitaire studie heeft

afgerond en in een rolstoel zit, kan de competenties hebben om een hogere functie te bekleden. Voor HR is het belangrijk hierop te anticiperen door beleid op te stellen hoe dit arbeidspotentieel kan worden meegenomen in de strategische personeelsplanning.

Competentiemanagement

De definitie van competentienmanagement is: “Een methode van HRM waarmee sturing wordt gegeven aan de competenties van medewerkers, die een uitwerking vindt in verscheidene deelterreinen van het vakgebied en waarmee een expliciete koppeling wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie” (Kluijtmans, 2014, p. 478).

Kluijtmans (2014, p. 478) stelt dat kerncompetenties worden bepaald door het topmanagement. Dit betekent niet dat medewerkers op de werkvloer geen inbreng hebben. Het is belangrijk voor organisaties om juist met medewerkers, die dagelijks te maken hebben met de werkzaamheden en de omgeving, te sparren over de noodzakelijke kerncompetenties. Door het uitwisselen van deze gegevens kan het management de kerncompetenties omzetten naar medewerkercompetenties (Kluijtmans, 2014, p. 478).

Kluijtmans (2014) stelt dat overleg met lagere leidinggevendenden van essentieel belang is, aangezien deze leidinggevendenden weten wat er nodig is om het strategisch beleid van de organisatie te kunnen realiseren. De rol van HR hierbij is het adviseren over de te ontwikkelen en te gebruiken methoden en instrumenten binnen de organisatie (Kluijtmans, 2014, p.478).

Een belangrijk onderdeel van competentienmanagement is volgens Kluijtmans (2014, p.480) het competentiewoordenboek. Het competentiewoordenboek houdt in dat de organisatie een overzicht heeft van alle competenties die in de organisatie aanwezig zijn en die nodig zijn om de organisatie goed te laten functioneren (Kluijtmans, 2014, p. 480). In dit competentiewoordenboek worden de competenties omschreven in begrijpelijke taal omdat competenties bij verschillende functies overeen kunnen komen (Kluijtmans, 2014, p. 481).

Verder is het belangrijk dat de algemene competenties in meerdere niveaus worden onderverdeeld (Kluijtmans, 2014, p. 481). Deze onderverdeling wordt gemaakt om de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie aan te geven. Het voordeel hiervan is dat zichtbaar wordt waar een medewerker staat en naar welke functie de medewerker kan doorstromen (Kluijtmans, 2014, p. 482).

Competentieprofiel

Een competentieprofiel wordt in twee stappen vastgesteld. Allereerst wordt bepaald welke competenties de medewerkers moeten beheersen (Kluijtmans, 2014, p. 482) . De competenties die de medewerker moet beheersen hangen samen met de missie, de visie en de waarden van de organisatie (Kluijtmans, 2014, p. 482). De volgende stap is het vaststellen van een competentieprofiel. Dit competentieprofiel bevat alle competenties die een medewerker nodig heeft om goed te kunnen functioneren in zijn/haar functie. Bij het vaststellen van dit competentieprofiel spelen medewerker en leidinggevende een belangrijke rol omdat de medewerker aangeeft welke competenties hij bezit en wil ontwikkelen. De leidinggevende moet hierbij een objectieve en kritische houding aannemen om te beoordelen dit aansluit bij de strategische doelstellingen (Kluijtmans, 2014, p. 483).

Competentiemanagement heeft een aantal gevolgen voor personeelsinstrumenten zoals werving en selectie, beoordeling, ontwikkeling en beloning.

- Voor werving en selectie betekent dit dat het competentieprofiel bij werving en selectie de basis is. In vacatures komt voortaan te staan welke competenties de kandidaat moet hebben om de juiste persoon voor de functie te zijn (Kluijtmans, 2014, p. 486).
- Ook de beoordeling vindt plaats op basis van het competentieprofiel. Volgens Kluijtmans (2014, p. 488) bespreken leidinggevende en medewerker gezamenlijk het competentieprofiel en beoordelen beiden of de medewerker het gedrag laat zien dat in het profiel beschreven staat.

- Met betrekking tot ontwikkeling geeft Kluijtmans (2014, p. 492) aan dat het om ontwikkeling op korte en lange termijn gaat. Bij ontwikkeling op korte termijn wordt de medewerker gewezen op de competenties die belangrijk zijn voor het vervullen van de huidige functie. Bij ontwikkeling op lange termijn wordt er gevraagd waar de medewerker over vijf jaar wil staan. Als dit een andere functie betreft wordt bekeken welke competenties de medewerker nog nodig heeft om voor die functie in aanmerking te komen (Kluijtmans, 2014, p. 492).
- Bij beloning geeft Kluijtmans (2014) aan dat onderscheid tussen de kwaliteiten van medewerkers de voornaamste reden voor competentiebeloning is.

Door het uitwerken van de strategische personeelsplanning op competentieniveau, wordt inzichtelijk dat er een voortdurende bijstelling dient plaats te vinden tussen de huidige aanwezige competenties en de toekomstig benodigde competenties. Vanuit de contextuele benadering van HRM was al gebleken, dat HR oog dient te hebben voor maatschappelijke en sociale ontwikkelingen. Op de arbeidsmarkt is er sprake van een wijziging in de mate van arbeidsmobiliteit, die voor de opbouw van de optimale strategische personeelsbezetting voor elke organisatie consequenties kan hebben.

Arbeidsmobiliteit

Volgens het artikel "Is HR klaar voor de Participatiewet" (P&O Actueel, 2014) gaat arbeidsmobiliteit een belangrijke rol spelen. De definitie van arbeidsmobiliteit luidt: "Arbeidsmobiliteit is de mate waarin mensen veranderen van werkgever, beroep en van regio op de arbeidsmarkt. Anders gezegd is de mobiliteit van arbeid de beweeglijkheid van arbeid tussen banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit (Economische begrippen, 2014).

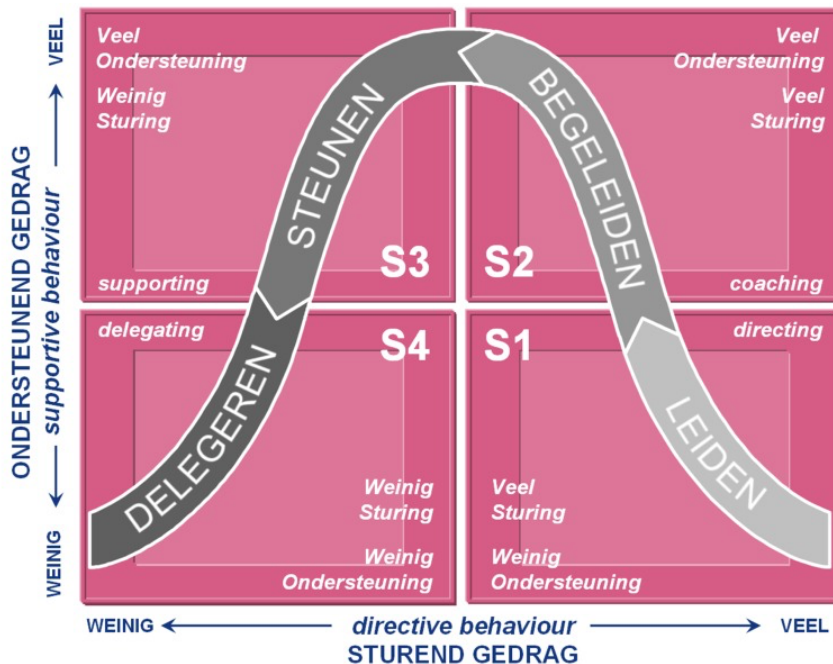
Arbeidsmobiliteit is een belangrijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Vroeger werkten mensen langdurig bij een werkgever en gingen daarna met pensioen. Door technologische ontwikkelingen verdwijnen de handarbeidsbanen. Deze banen werden ingevuld door de beroepsbevolking met een lager opleidingsniveau. Mensen zien deze veranderingen en weten dat ze zich moeten ontwikkelen om een baan te kunnen krijgen. Door de diversiteit aan banen en aan functies ontwikkelen mensen zich sneller naar een andere functie. Ook reorganisaties spelen hierbij een rol aangezien er dan sprake is van outsourcen en/of doorstroming naar een andere functie binnen hetzelfde bedrijf of een andere functie bij een andere organisatie. Door deze ontwikkeling wordt arbeidsmobiliteit steeds groter en belangrijker. Dit betekent voor HR een grote verandering ten aanzien van de personeelsplanning omdat duidelijk moet zijn welke functies belangrijk zijn en in de toekomst moeten blijven bestaan. Tevens is het belangrijk om te kijken hoe de beste mensen kunnen worden behouden voor de organisatie. Het gaat hierbij om strategische personeelsplanning (Kluijtmans, 2014, p. 70).

Waar HR verder rekening mee moet houden zijn de gevolgen van arbeidsmobiliteit. Het gaat hierbij om de snelheid waarmee een persoon zich kan ontwikkelen en kan doorstromen binnen of buiten de organisatie. Met betrekking tot de Participatiewet betekent dit dat HR rekening moet houden met de arbeidsmobiliteit van de betreffende medewerker, waarbij er sprake kan zijn van doorgroei van een ontwikkelplek naar een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd.

3.8 Welke stijl van leidinggeven is geschikt bij de uitvoering van de Participatiewet?

De diversiteit van het personeelsbestand die door de invoering van de Participatiewet ontstaat stelt eisen aan de manier van leidinggeven, omdat rekening moet worden gehouden met individuele verschillen tussen medewerkers. Het model van Hersey en Blanchard over situationeel leiderschap sluit hierop aan (Kleyn en Rorink, 2012). Deze theorie omschrijft de taakvolwassenheid van een medewerker en de daarbij passende leiderschapsstijl. Bij taakvolwassenheid gaat het om de bekwaamheid en bereidheid om verantwoordelijkheid voor een taak te nemen in een specifieke situatie (Kleyn en Rorink, 2012). De taakvolwassenheid verschilt dan ook per taak of competentie. Het hieronder getoonde model geeft op de Y-kant de hoogte van de taakvolwassenheid en de X-kant de laagte van taakvolwassenheid.

Bedrijven die te maken hebben met een divers personeelsbestand maken vaak gebruik van de verschillende manier van leidinggeven voor verschillende situaties. Het model omschrijft vier situaties.



Figuur: 3.1 model Hersey and Blanchard

Aan de hand van het model van Hersey en Blanchard wordt duidelijk welke competenties van de leidinggevende in een bepaalde situatie gevraagd worden. Bij S1 gaat het hierbij om instrueren en opdragen. Omdat in deze situatie de medewerker veelal onbekwaam en minder gemotiveerd is, is de leiderschapsstijl vooral taakgericht en minder relatiegericht (Kleyn en Rorink, 2012).

Bij S2 gaat het om de competenties overleggen en overtuigen. In deze situatie is de medewerker gemotiveerd en al meer bekwaam. De leiderschapsstijl van de leidinggevende is dan taak- en relatiegericht (Kleyn en Rorink, 2012).

De competenties ondersteunen en participeren zijn vooral in S3 van toepassing. De medewerker is bekwaam maar heeft weinig zelfvertrouwen of motivatie. De leiderschapsstijl is vooral relatiegericht en weinig taakgericht (Kleyn en Rorink, 2012).

Als de medewerker zowel bekwaam als gemotiveerd is, dan zijn voor de leidinggevende vooral competenties als delegeren en observeren noodzakelijk. De leiderschapsstijl in deze situatie (S4) is weinig taak- en relatiegericht. De medewerker heeft voldoende kennis en kunde en is gemotiveerd (Kleyn en Rorink, 2012).

In dit hoofdstuk zijn de theoretische deelvragen aan de hand van gedegen theorieonderzoek beantwoord.

Hoofdstuk 4 Conceptueel model

In dit onderzoek heeft het conceptueel model betrekking op de invoering van de Participatiewet binnen de organisatie van "Organisatie X". Hiervoor zijn theoretische uitgangspunten verzameld die voor "Organisatie X" kunnen gelden.

Het conceptueel model wordt gebruikt om de probleemsituatie te analyseren. Tevens kadert het conceptueel model het onderzoek binnen de vastgestelde onderzoekselementen af (Verhoeven, 2011).

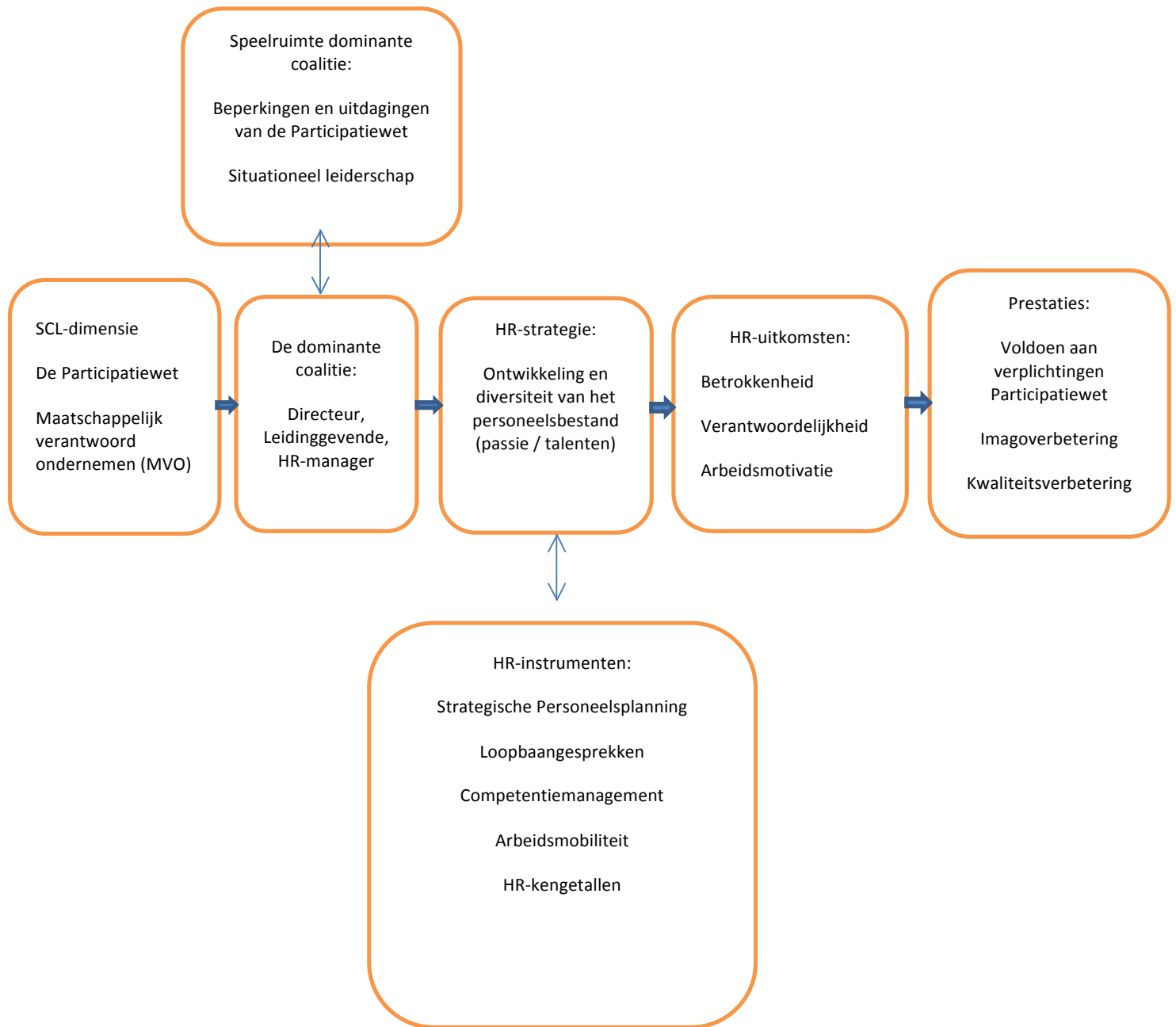
Voor het conceptueel model is gebruik gemaakt van het human resource based theory of the firm model, uit de theorie van Paauwe (2002). Het model van Paauwe (2002) is gebaseerd op drie dimensies. Deze dimensies, zoals eerder benoemd in het hoofdstuk theoretisch kader, hebben invloed op de totstandkoming van het HR-beleid. De drie dimensies zijn: product-, markt- en technologiedimensie(PMT), de bestuurlijk- en organisatorische dimensie en de sociaal-, cultureel- en juridische dimensie (SCL). De dimensies geven factoren aan die spelen in de interne en/of externe omgeving en die van invloed zijn op het HRM. Door de dominante coalitie worden HR-strategieën gevormd die passen bij de verschillende dimensies. De dominante coalitie bestaat uit: directeur(en), HR-managers en de ondernemingsraad.

Nadat er een HR-strategie is gekozen door de dominante coalitie, leidt dit tot HR-activiteiten en prestaties die passen bij de organisatie.

Voor de implementatie van de Participatiewet is het model van Paauwe (2002) als inspiratiebron gebruikt voor het opstellen van het conceptueel model. In het aangepaste conceptueel model kan aan de hand van de SCL-dimensie door de dominante coalitie de benodigde HR-strategie in kaart worden gebracht. De Participatiewet valt onder de SCL-dimensie. Omdat de probleemstelling gericht is op de Participatiewet zijn, vanwege de omvang, in het aangepaste model de andere twee dimensies, te weten PMT en de bestuurlijk- en organisatorische dimensie, niet meegenomen.

De Participatiewet valt, net als MVO, onder de SCL-dimensie. De dominante coalitie binnen "Organisatie X" bestaat uit de directeur, de leidinggevende en de HR-manager. De ondernemingsraad van "Organisatie X" is in oprichting. De dominante coalitie beschikt over bepaalde speelruimte om invulling te geven aan de HR-strategie. Het gaat hierbij om beperkingen in de Participatiewet, zoals het verplicht creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en het quotum dat bij het niet voldoen aan de gewenste hoeveelheid arbeidsplaatsen wordt opgelegd. Omdat de wetgeving nieuw is en de gemeenten en het UWV, als uitvoerders van de wet, nog bezig zijn met het opstellen van richtlijnen e.d., is nog niet alle informatie beschikbaar, terwijl de Participatiewet al per 1 januari 2015 in werking is getreden. Daarnaast bestaat de speelruimte uit de mogelijkheden om situationeel leiderschap toe te passen, waarbij de wijze van leidinggeven op de individuele medewerker kan worden afgestemd. Binnen "Organisatie X" is al ervaring opgedaan met het begeleiden van mensen met een beperking. Het gaat daarbij om stagiaires die vanuit de Beroepsbegeleidende leerweg (BBL) binnen "Organisatie X" worden ingezet. De gewenste HR-strategie van "Organisatie X" is gericht op ontwikkeling en diversiteit van het personeelsbestand, waarbij passie en talenten van de medewerker centraal staan. Ter realisatie van de HR-strategie kunnen, naast situationeel leiderschap, onder andere HR-instrumenten, als strategische personeelsplanning, competentie management en arbeidsmobiliteit worden ingezet. De hieruit voortvloeiende HR-uitkomsten zijn dat de betrokkenheid, verantwoordelijkheid en motivatie van de medewerkers wordt verhoogd wat leidt tot betere prestaties van de organisatie, waaronder het verbeteren van de kwaliteit van de producten en het imago. De ontwikkelingsgerichte HR-strategie van "Organisatie X" biedt voldoende mogelijkheden om de Participatiewet te implementeren. Zowel de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt als de reguliere medewerkers krijgen de kans om het beste uit zichzelf te halen.

Het conceptueel model:



Figuur 4.1 Conceptueel model

Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethodieken

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethodieken. Er zal in worden gegaan op respondenten, enquêtes, literatuuronderzoek, topiclijst, algemene topiclijst, gehele onderzoek en het onderzoeksmodel. Deze termen zijn opgedeeld in subhoofdstukken.

5.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is een methode waarbij geen cijfermatige gegevens verzameld worden, maar teksten, observaties en video's worden geanalyseerd (Verhoeven, 2011, p. 141).

Volgens Verhoeven (2011, p. 141-142) is kwalitatief onderzoek niet gebonden aan cijfers. De onderzoeker kan zich tijdens het doen van kwalitatief onderzoek aanpassen aan de omstandigheden. Tijdens het uitvoeren van kwalitatief onderzoek is een open en flexibele benadering van belang. Bij kwalitatieve dataverzameling methoden, waaronder observatie en open interviews, staat de beleving van de onderzochte centraal (Verhoeven, 2011, p. 141). Kwalitatief onderzoek wordt verder gebruikt om achterliggende informatie van respondenten te achterhalen. Daarnaast wordt bij kwalitatief onderzoek verschillende onderzoeksheden in de omgeving als geheel onderzocht. Dit wordt holistisch onderzoek genoemd (Verhoeven, 2011, p. 141). Ook is het mogelijk om met kwalitatief onderzoek een inhoudsanalyse en literatuuronderzoek te doen (Verhoeven, 2011, p. 141).

Verhoeven (2011, p. 141) stelt dat er een aantal kwalitatieve methoden is. Het literatuuronderzoek behoort onder andere tot de kwalitatieve methode. Hieronder wordt de inhoud van: literatuuronderzoek; topiclijst; interviewtechnieken en empirisch onderzoek kort beschreven.

Literatuuronderzoek

Bij literatuuronderzoek wordt vooraf informatie verzameld waarmee de deelvragen en de uiteindelijke hoofdvraag beantwoord kunnen worden. Hierbij wordt ook gekeken naar onderzoeken die al gedaan zijn en de resultaten hiervan (Verhoeven, 2011, p. 151). Het literatuuronderzoek bestaat uit het zoeken naar bestaande theorieën, informatie van websites en nieuwsbronnen (Verhoeven, 2011, p. 151). Er zijn verschillende manieren van literatuuronderzoek. Hieronder wordt een korte toelichting gegeven op de verschillende soorten:

- Primaire literatuur: dit betekent dat de informatie nieuw is en nog niet is onderzocht.
- Secundaire literatuur: dit houdt in dat er geen nieuwe onderwerpen worden behandeld. Op een bestaand onderzoek worden nieuwe inzichten aangereikt.
- Grijs literatuur: deze literatuur is niet zomaar te verkrijgen in een bibliotheek. Voorbeelden hiervan zijn beleidstukken van overheidsinstanties en onderzoeksinstituten (Verhoeven, 2011, p. 152).

Bij dit literatuuronderzoek zijn verschillende manieren van literatuuronderzoek gebruikt om de theoretische deelvragen te beantwoorden. Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van primaire literatuur, omdat er nog geen onderzoek gedaan is naar de werking van de Participatiewet in organisaties. Bij dit literatuuronderzoek is ook gebruik gemaakt van informatie van websites en nieuwsbronnen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van grijs literatuur, omdat beleidstukken van overheidsinstanties zijn geraadpleegd. Verder is ook secundaire literatuur geraadpleegd, zoals HRM-studieboeken. Deze literatuurstudie maakt het mogelijk om een topiclijst samen te stellen voor het onderzoek.

Topiclijst literatuuronderzoek

Een topiclijst is een lijst bestaande uit verschillende onderwerpen die van belang zijn voor het onderzoek. Deze onderwerpen helpen de onderzoeksvraag te beantwoorden (Verhoeven, 2011). De gehanteerde topiclijst voor het literatuuronderzoek bevat de volgende onderwerpen:

- het doel en de inhoud van de Participatiewet;
- de mogelijke effecten van de Participatiewet;

- de financiële instrumenten ter ondersteuning van de Participatiewet;
- verband MVO en Participatiewet;
- HR-model passend bij de implementatie van de Participatiewet;
- aanvullende HR-instrumenten noodzakelijk bij de implementatie van de Participatiewet;
- situationeel leiderschap.

Interviewtechnieken

Verhoeven (2011, p. 150) stelt dat er sprake is van gestructureerde, ongestructureerde en halfgestructureerde interviews. Bij een gestructureerd interview wordt mondeling een vragenlijst met gesloten en open vragen afgenomen. Bij een ongestructureerd interview wordt er gewerkt met een hoofdvraag. In dit soort interviews wordt er gebruik gemaakt van verschillende respondenten die geïnterviewd worden. Kenmerkend voor halfgestructureerde interviews is de vragenlijst/topiclijst. Deze vorm van interviewen biedt alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. Een gestructureerd interview is een interview vorm die meer tot het kwantitatief onderzoek behoort. De ongestructureerde en halfgestructureerde interviews behoren tot kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 150).

In dit onderzoek is gekozen voor halfgestructureerde interviews, omdat dit meer diepgang over een relatief onbekend onderwerp geeft. Aan de hand van een vragenlijst met open vragen is het voor de respondent mogelijk om naar eigen inzicht binnen het kader van de Participatiewet te antwoorden.

Topiclijst interviews

Een topiclijst is een lijst bestaande uit verschillende onderwerpen die van belang zijn voor het onderzoek. Deze onderwerpen helpen de onderzoeksvraag te beantwoorden. De topiclijst wordt gebruikt als uitgangspunt voor het interview (Verhoeven, 2011, p. 180).

Voor de Participatiewet worden de volgende onderwerpen gehanteerd voor het voeren van een halfgestructureerd interview:

- het doel van de Participatiewet;
- de waarde voor de organisatie;
- concurrentiepositie;
- MVO;
- visie van de organisatie;
- niveaus van HRM binnen de organisatie;
- HR-strategie;
- veranderingen op strategisch niveau;
- belemmeringen tactisch en operationeel niveau;
- draagvlak.

Empirisch onderzoek

Verhoeven (2011, p. 32) stelt "Empirisch wil zeggen dat er onderzoek wordt verricht door, met behulp van een bepaalde systematiek, waar te nemen wat er in de omgeving afspeelt".

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode, te weten empirisch onderzoek, omdat zich een maatschappelijk probleem voordoet. Dit maatschappelijke probleem kan worden geanalyseerd door interviews af te nemen met de medewerkers en leidinggevenden. De medewerkers en leidinggevenden vormen de populatie en zijn belangrijk bij dit onderzoek. Door het meten van de meningen van verschillende medewerkers en leidinggevenden kan een beeld worden gekregen van de dagelijkse gang van zaken.

5.2 Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek is het verzamelen van cijfermatige en numerieke gegevens in een databestand waarna deze worden geanalyseerd (Verhoeven, 2011, p. 115).

Volgens Verhoeven (2011) verzamelt de onderzoeker onder andere cijfermatige gegevens. Deze gegevens worden door de onderzoeker opgeslagen in een gegevensbestand. Door middel van statistische technieken kan de onderzoeker een analyse uitvoeren (Verhoeven, 2011, p. 115). Deze onderzoeksmethode wordt door onderzoekers gebruikt bij het doen van een survey onderzoek.

Als een populatie te groot is om in zijn geheel te onderzoeken en het onderzoek representatief is, mag het onderzoek worden gegeneraliseerd. Dit wordt ook wel het generaliseren van de onderzoeksresultaten genoemd (Verhoeven, 2011, p. 121). De populatie die in aanmerking komt in het kader van de Participatiewet is te groot om te onderzoeken. Daarom wordt er in dit onderzoek een steekproef genomen binnen "Organisatie X". Deze onderzoeksresultaten zijn eventueel te generaliseren, zodat ook andere organisaties die te maken krijgen met de implementatie van de Participatiewet van de analyse gebruik kunnen maken.

Enquête

In het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek worden enquêtes afgenomen. Er zijn verschillende manieren van enquêteren (Verhoeven, 2011, p. 119). Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquêtes die face-to-face zijn uitgedeeld. Deze enquête bestaat uit stellingen, waarbij de kennis van begrippen en meningen wordt gemeten. Deze enquête is opgenomen in de bijlage IV. De enquêtes zijn uitgedeeld binnen de organisatie waarbij toestemming is gegeven door de respondent voor deelname aan dit onderzoek. Door de grote hoeveelheid medewerkers en de verschillende werklocaties was de keuze voor deze vorm van enquêteren in overleg met de organisatie de meest logische keuze. Daarnaast kost het uitvoeren van een enquête minder geld en is een enquête tijdsgebonden (Verhoeven, 2011, p. 116). De enquête voor dit onderzoek is in een tijdsbestek van vijf werkdagen afgenomen. Deze enquête bevat stellingen waardoor inzicht wordt verkregen over de kennis van en ervaring met de Participatiewet. Sommige stellingen bestaan uit twee stellingen. Na positieve beantwoording van de eerste stelling kan de tweede stelling beantwoord worden.

Steekproef

Omdat het niet mogelijk is om alle personen die binnen een doelgroep vallen met het onderzoek mee te laten doen, wordt een deel van de populatie uitgekozen die als doelgroep voor het onderzoek geldt (Verhoeven, 2011, p. 118). Het gaat hierbij om een willekeurige selectie uit de populatie (Verhoeven, 2011, p. 118). De populatie die meedoet aan het onderzoek zijn de respondenten. Deze term wordt vooral bij survey- onderzoek gebruikt.

5.3 Verantwoording doelgroep

Voor de kwalitatieve onderzoeksmethode worden interviews gebruikt. De doelgroep van de interviews is de dominante coalitie. Dit zijn de directeur, de leidinggevende en de HR-manager van "Organisatie X". Deze onderzoeksdoelgroep is gekozen, omdat zij dagelijks te maken hebben met de huidige gang van zaken binnen "Organisatie X". Zij hebben kennis van de doelstellingen, de strategie en de filosofie van "Organisatie X". Aan de hand van de interviews worden de meningen en het verwachte beeld van de organisatie onderzocht.

Bij de kwantitatieve onderzoeksmethode wordt gebruik gemaakt van enquêtes, waarbij de medewerkers en leidinggevendens als doelgroep zijn gekozen binnen "Organisatie X". De medewerkers en leidinggevendens zijn gekozen, omdat zij met de doelgroep van de Participatiewet op de werkvloer te maken krijgen. De meningen en verwachte ervaringen die gemeten worden kunnen gebruikt worden bij de aanbevelingen en resultaten.

5.4 Dataverzameling

In bijlage V zijn twee tabellen opgenomen. In deze tabellen wordt aangegeven welke dataverzamelingsmethoden zijn gebruikt bij het beantwoorden van de theoretische en praktische deelvragen.

5.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

De onderzoeksresultaten zijn betrouwbaar als het onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2011, p. 36). Onder toevallige fouten wordt het volgende verstaan:

- Iemand die het antwoord niet weet op een vraag.
- Bij het invullen van de vragenlijst wordt de respondent beïnvloed door de omgeving op het moment van beantwoording en bij de volgende respondent is het helemaal stil.

- De betrouwbaarheid kan meer worden verzekerd door een proefinterview of pilot af te nemen (Verhoeven, 2011, p. 194).

Daarnaast is het onderzoek betrouwbaar als het onderzoek repliceerbaar is. Dit betekent dat bij een herhaling van het onderzoek de resultaten overeenkomen met het vorige onderzoek (Verhoeven, 2011). De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door het laten lezen van de gespreksverslagen aan de geïnterviewden. Daarnaast is aan de hand van de topiclijst bij de interviews een gestructureerde lijst van vragen gebruikt, waardoor aan elke geïnterviewde dezelfde vragen gesteld zijn.

Validiteit

Onder validiteit binnen het onderzoek wordt de geldigheid van het onderzoek verstaan (Verhoeven, 2011). Het aantal systematische fouten binnen het onderzoek bepaalt de mate van validiteit (Verhoeven, 2011). De betrouwbaarheid is een voorwaarde voor het bepalen van de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 37). Er zijn verschillende soorten validiteit, waarbij de resultaten worden gemeten. Bij interne validiteit wordt gemeten of de conclusies uit het onderzoek sterk genoeg geformuleerd zijn en standhouden na kritiek van collega onderzoekers (Verhoeven, 2011, p. 197). Bij externe validiteit wordt er gemeten of de steekproef een goede afspiegeling is van de populatie voor het onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 198).

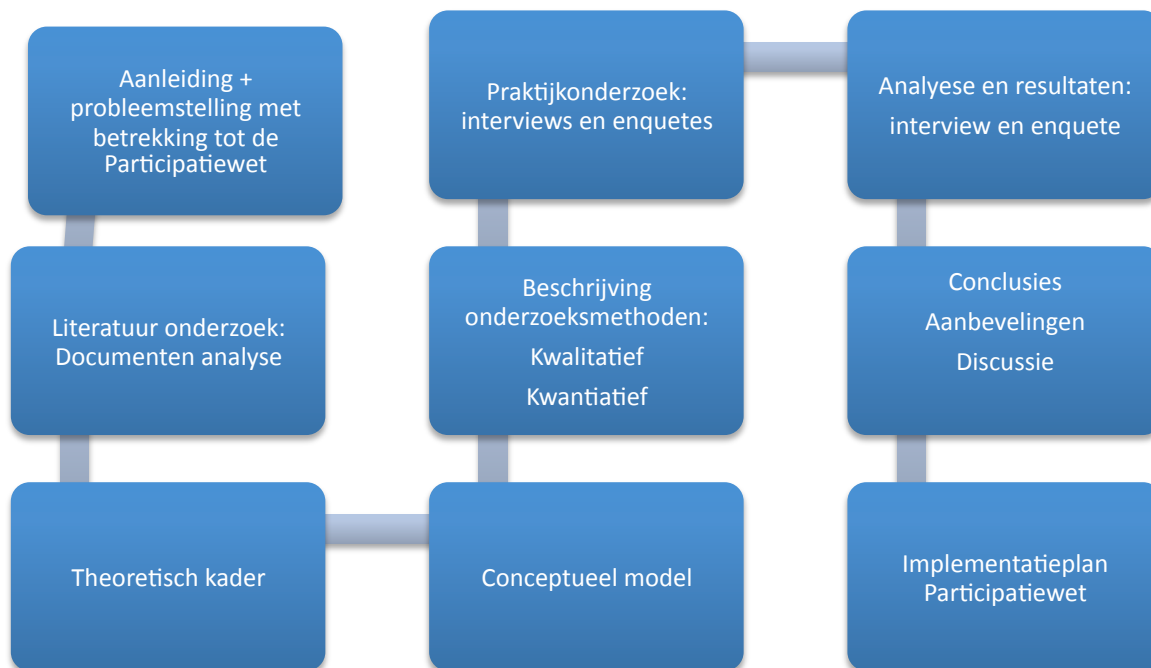
Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van begripsvaliditeit. Begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten, waarbij de kennis van begrippen meetbaar wordt gemaakt (Verhoeven, 2011, p.196). Bij dit onderzoek zijn er 80 enquêtes binnen de organisatie uitgezet. Hiervan zijn 53 enquêtes terug gekomen. Het gaat daarbij om 66,25%. Naast enquêtes is er ook gebruik gemaakt van interviews. Het gaat hierbij om interviews met leden van de dominante coalitie. In totaal gaat het hierbij om drie interviews.

Analyse onderzoek

In dit onderzoek wordt door een enquête af te nemen een kwantitatieve onderzoeksmethode gebruikt. Er is gekozen voor een enquête, omdat op deze manier met weinig kosten veel informatie in een kort tijdsbestek kan worden verzameld. In het hoofdstuk Resultaten worden de meest relevante grafieken weergegeven. De overige grafieken zijn terug te vinden in bijlage VII. De resultaten van de enquêtes zijn verwerkt in een Excel database, waarbij de cijfermatige gegevens in grafieken worden weergegeven. Deze grafieken worden verder toegelicht in het hoofdstuk Resultaten, waarbij de resultaten procentueel zijn weergegeven. Door de grote hoeveelheid resultaten is het mogelijk om te generaliseren. Het kwantitatief onderzoek is echter onvoldoende valide, omdat bij een schriftelijke enquête niet kan worden doorgevraagd. Op grond hiervan wordt ook gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, te weten het interview. Er is gekozen voor een interview, omdat het voor de respondent mogelijk is om dieper in te gaan op bepaalde vragen. De resultaten van het interview worden verwerkt in een analyseschema. Aan de hand van de interviews wordt uit het hoofdstuk Resultaten een toelichting gegeven op de uitspraken van de respondenten in het interview.

5.6 Onderzoeksmodel

Zegel (2011, p. 61) stelt dat onderzoek het verzamelen van gegevens is, die vervolgens geanalyseerd en geïnterpreteerd worden. Op basis daarvan kunnen conclusies worden getrokken over de huidige en gewenste situatie. Het onderzoeksproces is in het hieronder vermelde onderzoeksmodel in kaart gebracht. Het onderzoeksmodel beschrijft het onderzoeksproces voor de implementatie voor de Participatiewet binnen "Organisatie X". Het onderzoek start met een aanleiding en een beschrijving van de probleemstelling. Het onderzoek bestaat uit een theoretisch en praktisch gedeelte. In het theoretisch gedeelte heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden dat geresulteerd heeft in een theoretisch kader, wat geleid heeft tot een conceptueel model. Als onderzoeksmethoden is gekozen voor interviews en enquêtes. Aan de hand van een analyse van de interviews en enquêtes zijn resultaten geformuleerd. Uiteindelijk heeft het theoretisch en praktisch onderzoek geleid tot conclusies, aanbevelingen en discussie met als resultaat een implementatieplan voor de invoering van de Participatiewet binnen "Organisatie X".



Figuur 5.1: Onderzoeksmodel

Hoofdstuk 6 Resultaten

Aan de hand van het conceptueel model zijn interview vragen opgesteld die antwoord zullen geven op de praktische deelvragen. Daarnaast is er een enquête gehouden om een aanvulling te geven op de beantwoording van de praktische deelvragen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de interviews die zijn gehouden binnen “Organisatie X”. De interviews zijn aan de hand van een topiclijst samen gesteld en over de vastgestelde populatie afgenomen. De topiclijst bestaat uit onderwerpen met betrekking tot de HR strategie, concurrentiepositie, visie en missie. Deze resultaten zijn uitgewerkt in een schema.

De stellingen zijn verwerkt in een enquête die is afgenomen onder de vastgestelde populatie binnen “Organisatie X”. De resultaten van de enquêtes zijn zichtbaar gemaakt in cirkeldiagrammen en kolommen.

6.1 Resultaten van de interviews

Legitimatie doelgroep:

De respondenten voor het interview hadden als functie: directeur, leidinggevende en HR-manager. De leeftijdscategorie is tussen de 40 en 55 jaar. De duur van de dienstverbanden is tussen de 10 en 25 jaar. Voor de betrouwbaarheid van de resultaten van de interviews is gekozen voor deze respondenten omdat zij tot de dominante coalitie behoren en in de dagelijkse werkzaamheden te maken hebben met deze onderwerpen. De uitgewerkte interviews zijn verbatim uitgewerkt en zijn terug te vinden in bijlage II (Bijlage II is wegens gevoelige informatie verwijderd voor het publiceren).

De Resultaten

Interview	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Doel Participatiewet	De Participatiewet moet zorgen voor een maatschappij die voor elkaar zorgt en elkaar helpt, hierdoor zullen belastingen lager worden. Mensen worden gestimuleerd om te werken en ontwikkelen. <i>“De wet vind ik passen bij het nu.”</i> <i>“Deze termen kunnen in verband gebracht worden met de nieuwe manier van samenleven”</i> <i>“Wanneer het faciliteren en bekostigen van deze mensen uit de doelgroep goed verloopt heeft dit als gevolg dat het minder belasting kost, mensen zullen ervan profiteren.”</i>	In het verleden zijn er al wetgevingen geweest en deze zijn niet succesvol gebleken. Het initiatief is mooi maar door de verplichtingen wordt het een allergie voor werkgevers. <i>“Het sluiten van sociale werkvoorzieningen is een voorbeeld waarom de wetgeving niet goed is doorgedacht.”</i> <i>“Ik denk dat deze wetgeving geen succes gaat worden.”</i>	De Participatiewet is een goed initiatief, waar de overheid een grotere rol kan spelen door voorbeelden te geven over de invulling van de Participatiewet. <i>“Daarnaast vind ik wel dat de overheid meer goede voorbeelden kan geven over hoe de invulling van de Participatiewet, binnen een organisatie, kan plaatsvinden.”</i>
Waarde voor organisatie	Ja, De wet kan van waarde zijn voor de organisatie maar is niet aantrekkelijk omdat het onder dwang wordt uitgevoerd. Het belangrijkste is dat mensen	Nee, we doen het uit sociale overwegingen en niet voor de subsidies. Mensen met een beperking moeten zich niet schuilen	Ja, binnen de organisatie wordt al heel veel gedaan met de doelgroep, vanuit de filosofie van de organisatie is de

	de wil hebben om te werken, het kunnen is iets wat je aan kan leren. Dit is passie. <i>“Ik ben ervan overtuigd dat het willen belangrijk en essentieel is, omdat er dan vanuit het hart gewerkt.”</i>	achter de handicap maar juist in de mogelijkheden. <i>“Wanneer ik iemand zou willen aannemen die binnen de doelgroep valt, wil ik niet horen dat iemand een handicap heeft maar juist wat hij/zij heel goed kan en de ambitie.”</i>	wetgeving goed te implementeren. Uitgaan van talent en passie is een strategie van de organisatie en een aspect van de Participatiewet. <i>“We hebben al eerdere ervaring met mensen met een arbeidshandicap en vaak krijgen die de kans om zich te bewijzen.”</i>
Concurrentiepositie	De concurrentie komt met name van de supermarkten en daardoor zullen speciaalzaken moeten veranderen om de concurrentiepositie te versterken. <i>“De supermarkten hebben ruim 70% van de markt in handen op het gebied van brood en banket.”</i>	Ontmoetingsplekken en het nemen van buurtinitiatieven zorgen voor een goede concurrentiepositie. <i>“We zijn bezig met de vernieuwde bakkerswinkel, het gaat om grote en kleine ontmoetingsplekken.”</i>	Supermarkten ontwikkelen zich snel en zijn de grote concurrenten omdat ze een eigen bakkerij hebben. De nieuwe formule maakt de concurrentiepositie sterker. <i>“Daarom hebben we een nieuwe formule die de winkels meer aantrekkelijk maken voor de klanten.”</i>
Verband MVO en Participatiewet	Juist, Door het duurzaam ondernemen, ook op personeelsbestand, nieuwe kansen benutten en bieden. <i>“Kansen bieden door meer verbanden te leggen tussen MVO en de Participatiewet.”</i>	Onjuist, Ieder bedrijf moet vanuit zichzelf MVO ondernemen, daarbij zijn praktijkvoorbeelden belangrijk om het te benadrukken. Dit geldt ook voor de Participatiewet. <i>“Iedereen vindt dat ieder bedrijf de MVO stempel moet hebben.”</i>	Juist, MVO en Participatiewet hebben het duurzaam omgaan met mensen als overeenkomst. Zorg dragen voor het personeel. <i>“Je draagt uit dat iedereen gelijk is, dat iedereen zijn eigen toegevoegde waarde heeft.”</i>
Concurrentiepositie met deelname	Juist, Door de Participatiewet te benutten	Juist, Het zal het personeel binnen de	Juist, de invoering van de Participatiewet

Participatiewet	kan het imago worden verbeterd, nieuwe kansen benutten. <i>“Door het zichtbaar te maken naar de buitenwereld dat wij er iets mee doen kan het imago stimuleren.”</i>	organisatie verrijken met nieuwe ervaringen. Het ontwikkelt ook de medewerkers door het samenwerken en begeleiden. <i>“De manier van werken, samenwerken en het begeleiden van deze mensen, ontwikkelt de eigen medewerkers.”</i>	moet naar buiten uitgedragen worden. Klanten weten vaak niet wat de wet inhoudt. Het geeft een zichtbare loyaliteit. <i>“Door de Participatiewet als een van de eerste bedrijven te implementeren kunnen we het gebruiken voor onze concurrentiepositie.”</i>
Visie	De visie kan beter worden gevormd, meer vanuit eigen waarde van de organisatie dan vanuit de verplichtingen van de overheid. <i>“Ik vind dat het invoeren van de Participatiewet vanuit het eigen karakter moet plaatsvinden en dat elk bedrijf kan inspireren.”</i>	De visie zal niet veranderen, omdat de winkels contact hebben met de klanten en weten wat er dan voor behoeften zijn en wat er speelt. <i>“De medewerkers hebben verbinding met de buurt en het kantoor faciliteert en ondersteunt de winkels.”</i>	De visie is zodanig goed afgestemd dat ook de Participatiewet heel goed onderdeel ervan kan zijn. <i>“De visie van nu is zodanig goed afgestemd dat ook de Participatiewet heel makkelijk in de visie te verwerken is.”</i>
HR-strategie	Niet goed, ontwikkelen personeel belangrijk. Juiste persoon in de juiste organisatie. Vanuit passie werken en goed functioneren in zelfsturende teams. <i>“Daarnaast wil ik dat mensen zich waardevol maken voor zichzelf maar ook voor de organisatie.”</i>	Niet goed, HR-strategie vind ik niet goed, moet meer faciliterend zijn. Daarnaast moet HR meer het gedrag gaan analyseren en moet er meer met HR-kengetallen worden gedaan. <i>“HR moet minder dienstverlenend, maar meer faciliterend zijn naar de winkels toe.”</i>	Niet goed, HR-strategie kan nog beter worden. Er is net een interne verandering ingevoerd, waarbij er meer gevraagd wordt van het personeel. Er moet meer gedaan worden vanuit passie en talenten. <i>“De nieuwe structuur is een wijziging van de strategie die we opgedragen hebben gekregen.”</i>
Gewenste HR-strategie	Het opleiden, trainen en ontwikkelen medewerkers. De unieke kracht ontdekken, veranderen, identiteit ontdekken en	HR-strategie moet meer proactiever en faciliterend worden. Tevens moet er vanuit de strategie meer op	De huidige HR-strategie kan blijven bestaan, de Participatiewet kan hierin verwerkt

	comfortabel voelen. <i>“De gewenste strategie is het op zoek gaan naar deze bovengenoemde factoren en het proces daarin begeleiden.”</i>	ontwikkeling en de passie worden gefocust. <i>“Het moet meer proactiever en vanuit HR moet er meer faciliterend worden gehandeld.”</i>	worden. De HR-strategie is namelijk al vanuit maatschappelijk oogpunt. <i>“De Participatiewet kan dan ook in de HR-strategie meegenomen worden omdat deze wetgeving ook vanuit maatschappelijk oogpunt wordt ingevoerd.”</i>
Veranderingen strategisch niveau	Er moeten verschillende ontwikkelingsmogelijkheden worden aangereikt. Het initiatief tot ontwikkeling bij de medewerkers neerleggen. <i>“Door het initiatief bij de medewerkers zelf te laten en het zoeken naar de unieke kracht worden de resultaten op lokaal niveau beter.”</i>	HR moet een proactieve houding aannemen, in contact gaan met stakeholders en er moet meer vanuit HR-kengetallen worden gewerkt. <i>“Ook wil ik dat HR een proactieve rol gaat spelen naar de gemeente toe als de Participatiewet is geïmplementeerd.”</i>	HR moet veranderen in de manier van werken. Er moeten analyses gaan plaatsvinden op gedrag. Talenten gaan inventariseren en afstemmen op strategische personeelsplanning. <i>“HR zal daarom faciliteren naar de teams toe en gaan helpen om de teams beter te laten worden door talenten meer te gaan inventariseren en ontwikkelen.”</i>
Belemmeringen tactisch en operationeel niveau	HR heeft nu nog geen situationeel leiderschap en daar moet het wel naartoe. HR moet meer gefundeerd worden. <i>“Door de verandering van de manier van faciliteren kunnen belemmeringen op tactisch en operationeel niveau kunnen voorkomen.”</i>	Op tactisch niveau geen. Operationeel, medewerker moeten niet getypeerd worden. Medewerker moeten niet overbeschermd en/of ontzien worden. De doelgroep moet geïntegreerd worden zoals een normale medewerker. <i>“Medewerkers mogen geen stempel krijgen, dat hoort niet bij de transparantie.”</i>	Filialen hebben nog de oude cultuur, daar zullen de voordelen benadrukt moeten worden. Tevens de betekenis van het kijken naar elkaar. Een belemmering is het gewenningsproces dat de medewerkers nodig zullen hebben. <i>“Op tactisch/operationeel niveau moet er en begin worden gemaakt met het waarom, hoe en wat, uit met betrekking tot de visie</i>

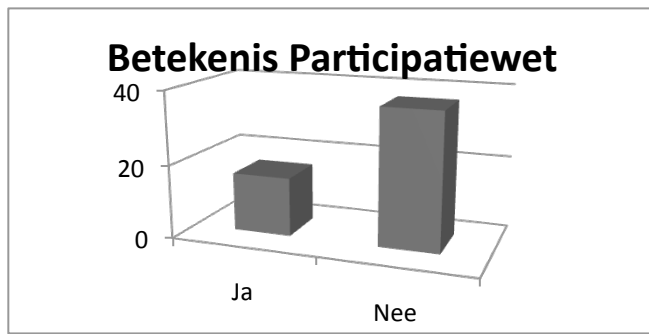
			<i>en strategie van de organisatie.”</i>
Draagvlak	Door van het management naar medewerkers goed te communiceren en het bewust maken en het doel van de verandering inzichtelijk maken. <i>“Als er duidelijk wordt gemaakt dat het essentieel is voor de organisatie is de verandering makkelijker door te voeren en er is begrip.”</i>	Door ervaringsverhalen op te halen bij medewerkers en deze te vertellen. Totale transparantie te creëren. Organisatie mag meer bijzondere gelegenheden naar buiten toe dragen. <i>“HR moet verhalen ophalen, medewerkers benaderen die hun verhaal willen doen.”</i>	Totale transparantie vergroot het draagvlak. Door middel van verhalen, of ervaringen. En hoe de organisatie er invulling aan gaat geven. <i>“Er moet totale transparantie ontstaan binnen de organisatie waardoor het draagvlak vergroot kan worden.”</i>
Stakeholders	Connectie met stakeholders kan worden versterkt en hebben waardering voor het initiatief. <i>“Grote groepen vormen zich al die het MVO willen uitstralen en hebben hier ook waardering voor.”</i>	De verhaallijn van de wetgeving moet duidelijk gemaakt worden, net zoals het doel. <i>“De stakeholders zullen positief reageren wanneer de verhaallijn goed wordt gedaan.”</i>	Stakeholders kunnen worden meegenomen, door het interne blad bijvoorbeeld. Door de stakeholders uit te leggen wat de wet inhoudt, zal dit ook de stakeholders inspireren. <i>“Een voorbeeld hiervan is het Meesterwerk, wat voorheen alleen intern was, nu ook naar de klanten wordt gebracht. Totale transparantie.”</i>

6.2 Analyse en resultaten van de enquêtes

De stellingen in de enquête hadden betrekking op de bekendheid van het begrip Participatiewet; of er draagvlak voor de nieuwe wetgeving is; of men vindt dat “Organisatie X” aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet; de bekendheid van de personeelsinstrumenten en de betrokkenheid van de medewerkers naar de organisatie toe. De meest opvallende resultaten worden hieronder toegelicht.

De eerste stelling van de enquête luidt *“Ik weet wat de Participatiewet is en wat deze inhoudt”*. Deze stelling meet de kennis van het begrip Participatiewet.

In figuur 6.1 is te zien dat het begrip Participatiewet bij de populatie niet bekend is. 69,8% van de geënquêteerde respondenten antwoordde nee. 30,2% van de respondenten kent de betekenis van de Participatiewet.

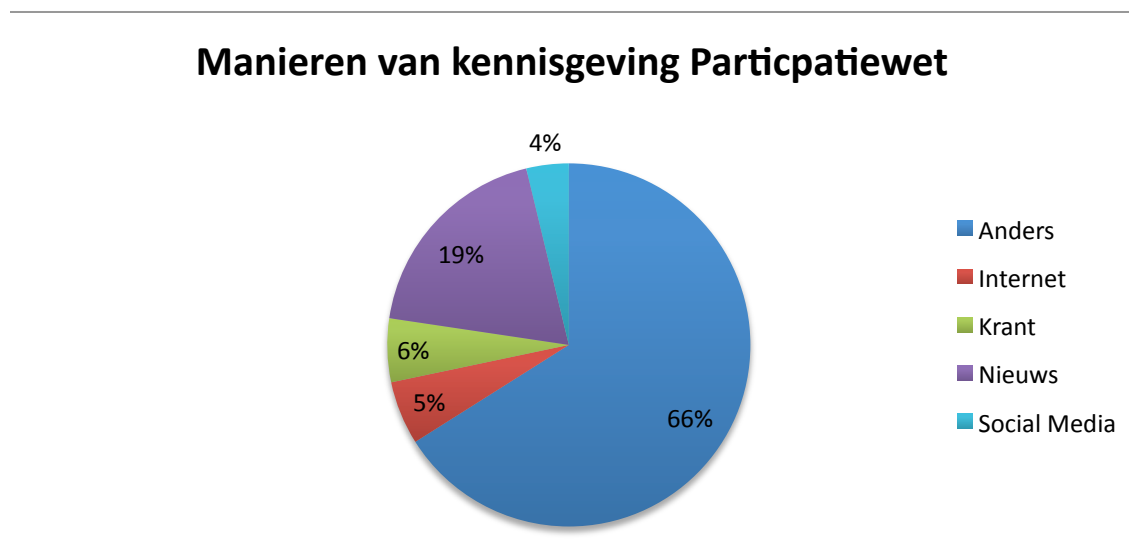


Figuur 6.1: Betekenis Participatiewet

De tweede stelling luidt *“Indien u weet wat de Participatiewet, is de manier waarop u hiervan op de hoogte bent gebracht”*:

1. Krant
2. Internet
3. Nieuws
4. Social Media
5. Anders

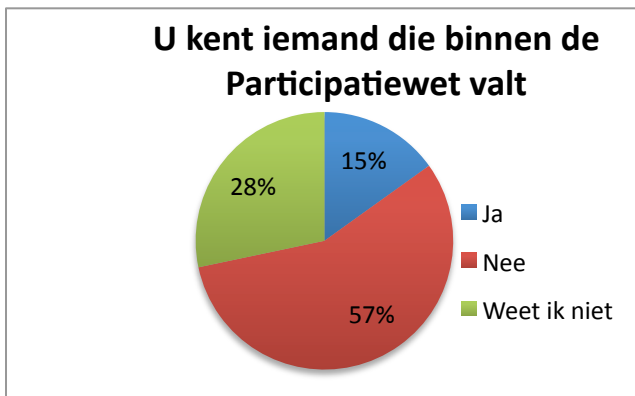
Figuur 6.2 geeft weer hoe 30,2% van de respondenten, die daadwerkelijk op de hoogte is, geïnformeerd is. Het grootste aantal van de respondenten geeft aan dat er via het nieuws kennis is overgebracht omtrent de Participatiewet in tegenstelling tot social media of het internet. De snelle manieren van communiceren zoals het internet en social media worden als de laagste categorieën beoordeeld.



Figuur 6.2: Manieren van kennisgeving Participatiewet

De derde stelling luidt *“U kent iemand in uw omgeving die binnen de Participatiewet valt”*.

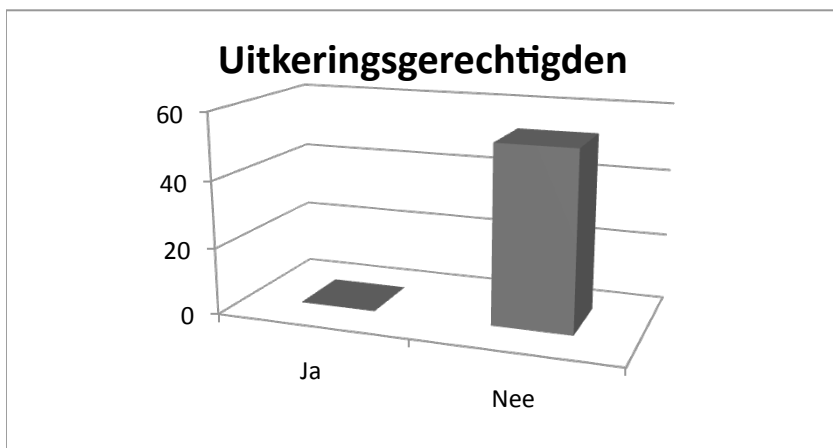
Uit figuur 6.3 blijkt dat 15% van de respondenten iemand kent die binnen de Participatiewet komt te vallen. 57% kent niemand die binnen de Participatiewet komt te vallen. 28% van de populatie weet niet of ze iemand kennen die binnen de Participatiewet valt.



Figuur 6.3: U kent iemand die binnen de Participatiewet valt

De vierde stelling luidt *“Ik ben in het bezit van een uitkering”*.

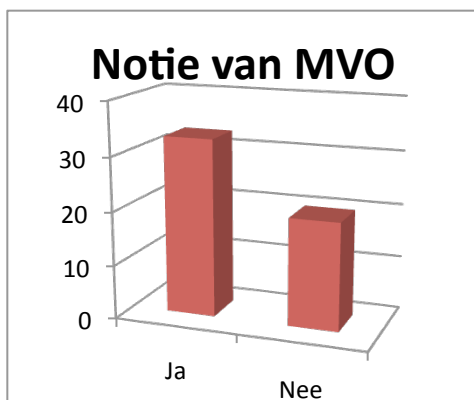
De stelling moet meten of er medewerkers van “Organisatie X” binnen de Participatiewet vallen. Uit figuur 6.4 blijkt dat bij “Organisatie X” geen van de respondenten in het bezit is van een uitkering. Bij het plaatsen van mensen die in aanmerking komen voor de Participatiewet wordt er gekeken naar het aantal uitkeringsgerechtigden binnen de organisatie. Uit deze steekproef blijkt dat de kans groot is dat “Organisatie X” nog niet aan het quotum opgenomen in de Participatiewet voldoet.



Figuur 6.4: Uitkeringsgerechtigden

De vijfde stelling luidt *“Ik weet wat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is”*.

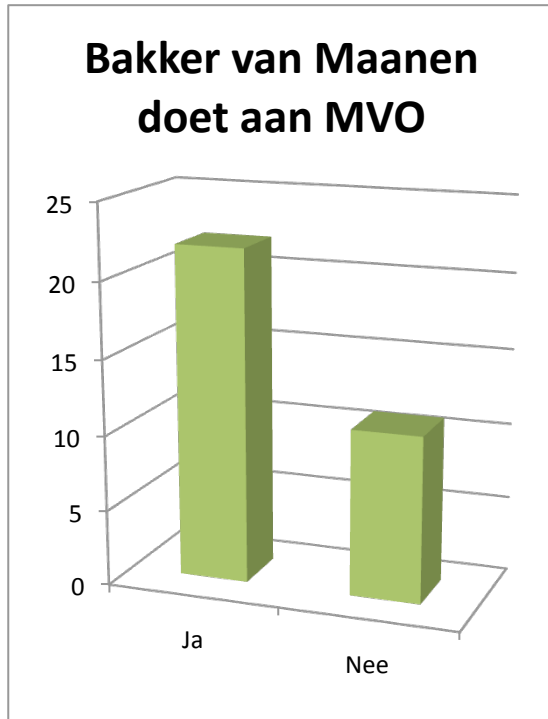
Figuur 6.5 geeft aan dat 62,3% van de respondenten weet wat MVO is. De overige 37,7% van de respondenten weet het niet.



Figuur 6.5: Notie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De zesde stelling luidt “Organisatie X” doet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen”.

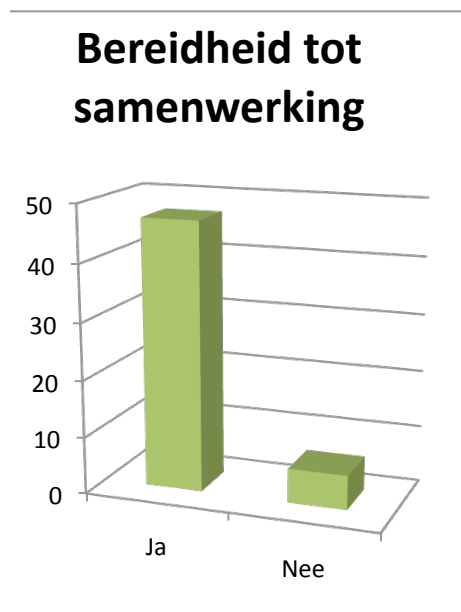
Uit de zesde stelling worden alleen de respondenten meegenomen die met ‘ja’ hebben beantwoord. Uit figuur 6.6 blijkt dat 66,7% van de respondenten vindt dat “Organisatie X” aan MVO doet. De overige 33,3% vindt dat “Organisatie X” niet aan MVO doet.



Figuur 6.6: “Organisatie X” doet aan Maatschappelijk Verantwoord

De zevende stelling luidt “Ik ben bereid om te werken met een persoon die een beperking heeft of arbeidsongeschikt is”.

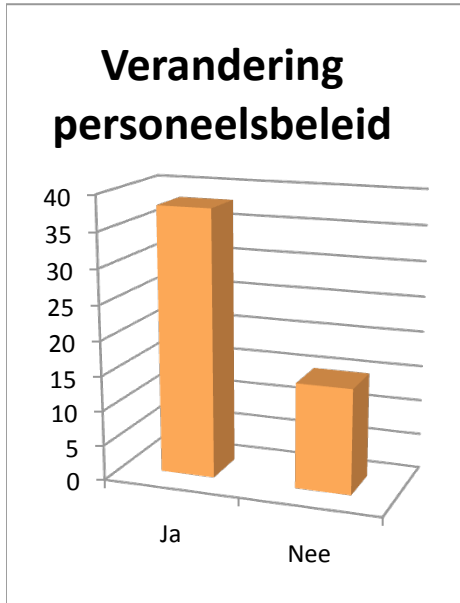
Uit figuur 6.7 blijkt dat 88.7% van de respondenten bereid is om samen te werken met iemand die arbeidsongeschikt of een beperking heeft.



Figuur 6.7: Bereidheid samenwerking met een arbeidsongeschikt persoon of een persoon met beperking

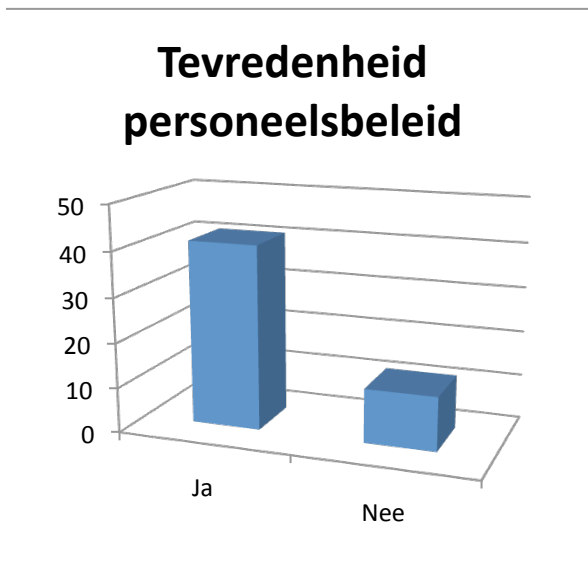
De achtste stelling is “Ik vind dat het personeelsbeleid moet veranderen door de komst van de Participatiewet”.

Uit figuur 6.8 blijkt vervolgens dat 71,7% van de respondenten vindt dat het personeelsbeleid moet worden aangepast door de komst van de Participatiewet.



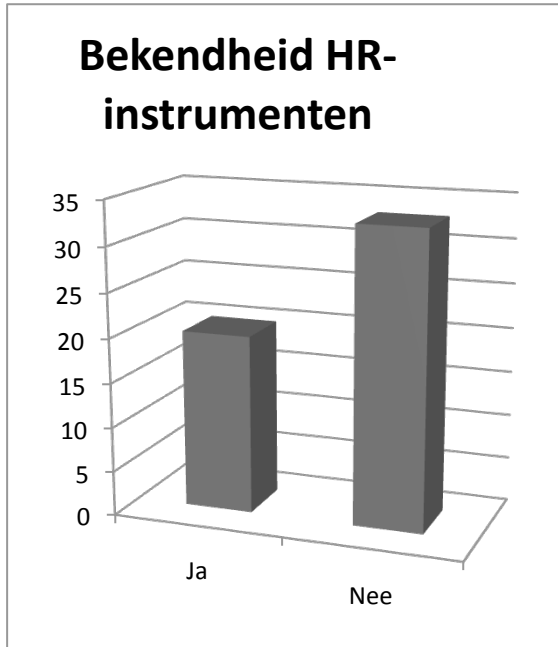
Figuur 6.8: Verandering Personeelsbeleid door de komst van de Participatiewet

De negende stelling luidt “Ik vind het huidige personeelsbeleid voldoen”. Uit figuur 6.9 blijkt dat deze stelling door 77,4% van respondenten met ‘ja’ wordt beantwoord.



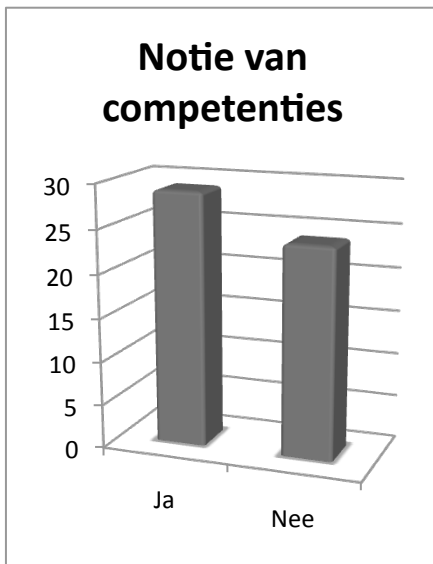
Figuur 6.9: Het huidige personeelsbeleid voldoet

De tiende stelling luidt "Ik ben bekend met de HR-instrumenten binnen "Organisatie X"". Figuur 6.10 geeft aan dat 37,7% van de respondenten bekend is met de HR-instrumenten.



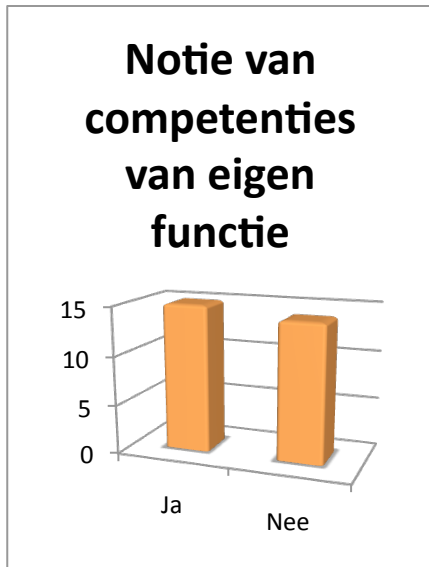
Figuur 6.10: Bekendheid met HR-instrumenten binnen "organisatie X"

De stellingen 11 tot en met 13 hebben betrekking op nieuwe HR-instrumenten, zoals genoemd in het theoretisch kader. **Stelling 11 luidt** "Ik weet wat competenties zijn". Uit figuur 6.11 blijkt dat 54,7% van de respondenten geeft aan te weten wat competenties zijn.



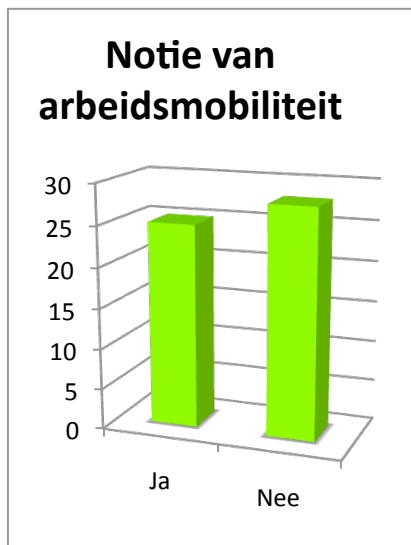
Figuur 6.11: Notie van competenties

De respondenten die de vorige stelling met 'ja' hebben beantwoord zijn meegenomen in het resultaat van stelling 12. **Stelling 12 luidt** "ik ben op de hoogte van de competenties die bij mijn functie behoren". Figuur 6.12 laat zien dat 52,8% van de respondenten hiervan op de hoogte is.



Figuur 6.12: Notie van competenties van eigen functie

Stelling 13 luidt "Ik weet wat arbeidsmobiliteit is". Uit figuur 6.13 blijkt dat 52,8% niet weet wat arbeidsmobiliteit is.

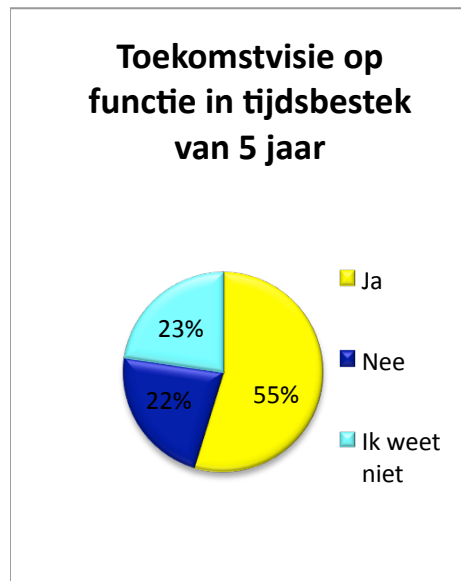


Figuur 6.13: Notie van arbeidsmobiliteit

De stellingen 14 t/m 16 hebben betrekking op de betrokkenheid met de organisatie en de mate waarin binnen de functie verantwoordelijkheid wordt gegeven. **Stelling 14 luidt** "Ik zie mijzelf over 5 jaar nog steeds in deze functie". Uit figuur 6.14 blijkt dat 55% van de respondenten zich over 5 jaar nog steeds in dezelfde functie zit. Verder blijkt dat 22% van de respondenten niet verwacht over 5 jaar nog steeds in dezelfde functie werkzaam te zijn. Daarnaast geeft 23% van de respondenten aan nog niet te weten of zij over 5 jaar nog in dezelfde functie werkzaam zijn.

Stelling 15 luidt "Ik vind dat de organisatie mij genoeg verantwoordelijkheid geeft binnen mijn functie". Uit figuur 6.15 blijkt dat 92,5% van de respondenten genoeg verantwoordelijkheid krijgt binnen zijn functie.

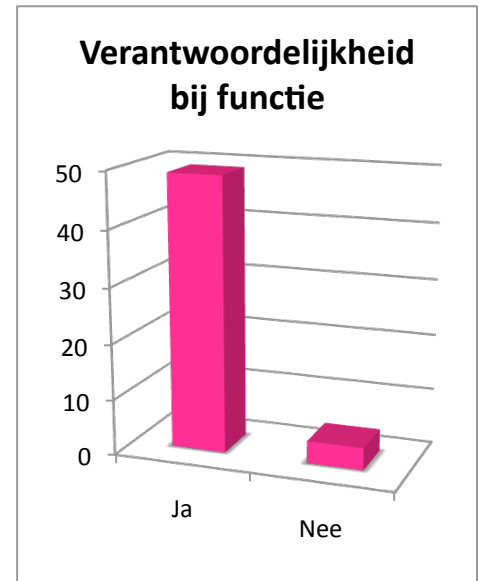
Stelling 16 luidt “Ik vind mezelf betrokken bij de organisatie”. Uit figuur 6.16 blijkt dat de meeste respondenten (90,6%) vinden dat zij betrokken zijn bij de organisatie.



Figuur 6.14: Toekomstvisie op functie in tijdsbestek van 5 jaar



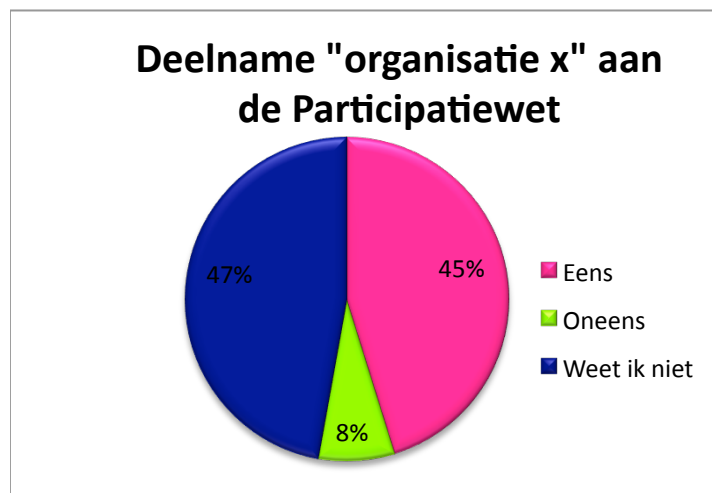
Figuur 6.15: Betrokkenheid bij organisatie



Figuur 6.16: Verantwoordelijkheid bij functie

Stelling 17 luidt “Ik vind dat “Organisatie X” moet deelnemen aan de Participatiewet”.

Uit figuur 6.17 blijkt dat 45% van de respondenten het eens is met deze stelling. Het merendeel van de respondenten (47%) geeft aan het nog niet te weten of “Organisatie X” moet deelnemen aan de Participatiewet. Dit hoge percentage is misschien te verklaren aan de hand van de resultaten uit figuur 6.1 waarbij 69.8% aangeeft niet te weten wat de Participatiewet inhoudt.



Figuur 6.17: Deelname “Organisatie X” aan de Participatiewet

In het hoofdstuk resultaten is een inzicht gegeven in de verkregen resultaten uit de interviews met de belangrijke stakeholders van de organisatie. Daarnaast is een enquête gehouden onder de medewerkers waarvan de resultaten overzichtelijk zijn verwerkt.

Hoofdstuk 7 Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek toegelicht. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan voor het implementeren van de Participatiewet. Tevens geven de aanbevelingen mogelijkheden voor een vervolg onderzoek. Als laatste wordt de werkwijze van de onderzoeker nader bekeken.

7.1 Probleemstelling

Aan het begin van het onderzoek is de probleemstelling geformuleerd. Na het vaststellen van de probleemstelling is gebleken dat de reikwijdte hiervan groter is dan in dit onderzoek kan worden behandeld. Om die reden is de probleemstelling opgedeeld in deelvragen, waardoor de deelvragen gezamenlijk antwoord geven op de probleemstelling.

De hoofdvraag luidt als volgt *“Welke aanpassingen dient “Organisatie X” door te voeren op HRM-niveau om voor 1 januari 2016 te kunnen voldoen aan de wettelijke doelstellingen van de Participatiewet?”*

“Organisatie X” zal aan de hand van een goed implementatieplan de Participatiewet kunnen implementeren. Het is hierbij belangrijk om de medewerkers goed te informeren en bij de implementatie te betrekken.

7.2 Conclusies

Aan de hand van de theoretische deelvragen kan geconcludeerd worden dat de Participatiewet ervoor zorgt dat bedrijven en de overheid de handen ineen slaan om het aantal uitkeringsgerechtigden terug te dringen. De uitkomst hiervan is dat deze mensen zich ook waardevol voelen in de samenleving. De eerste resultaten van de Participatiewet moeten voor 1 januari 2016 zichtbaar zijn. Voor 1 januari 2026 moeten er binnen de arbeidsmarkt in totaal 125.000 arbeidsplaatsen gerealiseerd zijn. Als werkgevers de extra banen niet realiseren dan wordt het vrijwillig aantal afgesproken banen omgezet in een wettelijk quotum. Werkgevers die niet aan het gestelde quotum voldoen, betalen een quotum heffing (boete) van Euro 5.000,- per niet ingevulde arbeidsplaats. Voor “Organisatie X” is de Participatiewet een verplichting waaraan zij graag wil voldoen vanuit maatschappelijk oogpunt. Het is vanzelfsprekend dat zij ook een boete wil voorkomen. Daarnaast brengt de Participatiewet een aantal implicaties met zich mee. De WSW, WaJong en de WWB komen te vervallen. Deze drie wetten zijn in de Participatiewet geïntegreerd. Hierdoor is er een ander juridisch kader ontstaan, wat voor de doelgroep van de drie hierboven genoemde wetten, de gemeenten en de sociale werkvoorzieningen gevolgen heeft. Door de Participatiewet is ook de rol van de gemeenten veranderd. Naast een inkomensondersteunende taak hebben zij een re-integratietask gekregen.

De mogelijke effecten van de Participatiewet kunnen worden verdeeld in voor- en nadelen van de Participatiewet. Een voordeel is dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (opnieuw) een kans krijgen om te gaan werken. Door te werken voelen deze mensen zich weer nuttig en gewaardeerd. Gemeenten kunnen instrumenten zoals een uniforme no-riskpolis, gelijke mobiliteitsbonus en een jobcoach inzetten om mensen aan het werk te helpen en organisaties te ondersteunen. De ruime arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen binnen alle branches kunnen een negatief effect hebben op de realisatie van de Participatiewet. Om werkgevers te stimuleren uitkeringsgerechtigden aan te nemen zijn er enkele financiële instrumenten beschikbaar. Het gaat daarbij om loonkostensubsidie en no-riskpolis.

De Participatiewet beoogt dat iedereen weer volwaardig mee kan doen en bij kan dragen aan de samenleving. Dit houdt verband met MVO omdat een van de drie pijlers van MVO het duurzaam omgaan met de samenleving/personeel is. “Organisatie X” wil zich verder ontwikkelen in MVO. Het voldoen aan de verplichtingen van de Participatiewet sluit daar op aan.

De Participatiewet heeft zowel op de organisatie als op HRM effect. Om de effecten in kaart te brengen kan het model human resource based of the firm (Paauwe, 2002) behulpzaam zijn. Met behulp van dit model wordt gekeken naar interne en externe omgevingsfactoren van een organisatie. Aan de hand daarvan kan dan door de dominante coalitie een passende HRM-strategie worden ontwikkeld, wat resulteert in de gewenste HR-uitkomsten. Bij de Participatiewet gaat het vooral om ontwikkeling en diversiteit van het personeelsbestand, zowel in kwalitatief

als kwantitatief opzicht. Strategische personeelsplanning, competentie management en arbeidsmobiliteit zijn HR-instrumenten die zich vanuit strategisch naar operationeel niveau hierop richten. Om de mensen uit de doelgroep goed te kunnen begeleiden is het belangrijk dat de mentoren, leidinggevend en andere medewerkers in staat zijn om hun begeleiding te laten aansluiten bij de taakvolwassenheid van de medewerker.

De methoden van het onderzoek zijn beschreven in hoofdstuk vijf. De methoden die voor het praktijk onderzoek worden gebruikt zijn interviews en een enquête. De interviews zijn gehouden met de dominante coalitie, zoals beschreven in het theoretisch kader, om input te krijgen voor een passende HR-strategie. Op basis hiervan zijn de praktische deelvragen als volgt te beantwoorden:

Wat vindt de dominante coalitie van het doel en de invoering van de Participatiewet?

De dominante coalitie omvat de belangrijkste stakeholders van de organisatie. Het doel van de Participatiewet wordt onderschreven, maar de wijze waarop de overheid de uitvoering van de Participatiewet wil vormgeven wordt in twijfel getrokken. Het opleggen van een verplichting werkt niet stimulerend. In het verleden is een aantal wetgevingen met betrekking tot arbeidsgehandicapten geïntroduceerd. Deze wetgeving bleek niet tot het gewenste resultaat te leiden. Aangezien verwacht wordt dat de wetgeving in de nabije toekomst verplicht wordt gesteld is het belangrijk om te zoeken naar een passende HR-strategie die de re-integratie van de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ondersteunt. Vanuit het oogpunt van MVO kan de Participatiewet het imago van “Organisatie X” versterken. De organisatie is al enige tijd bezig met het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het personeel.

Welke invloed heeft de invoering van de Participatiewet op de gewenste HR-strategie van “Organisatie X”?

“Organisatie X” is in het kader van MVO bezig met het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Hierop is de HR-strategie aangepast. De implementatie van de Participatiewet past binnen de gewenste HR-strategie omdat deze strategie in het teken staat van passie, talenten, competenties en ontwikkeling. De ontwikkeling betreft niet alleen het schoolse leren, maar vooral het leren in de praktijk door meester/gezel situaties te creëren. In de gewenste strategie wordt een pro-actieve, meer op ontwikkeling gerichte houding van HR verwacht, waarbij er meer gesprekken met medewerkers gericht op passie en ambitie gevoerd worden. Vanuit strategisch oogpunt blijft het belangrijk om te kijken naar de ontwikkelingen in de markt en daar de strategie op af te stemmen. De Participatiewet kan in deze situatie goed worden geïmplementeerd omdat er vanuit de Participatiewet uitgegaan wordt van de passie, drijfveren en talenten van mensen. Het denken in mogelijkheden en niet in beperkingen staat daarbij centraal. De gewenste HR-strategie is dus afgestemd op het “willen” van de medewerker. Het “kunnen” kan altijd aangeleerd worden. Aan de hand van deze aanpak kan een ontwikkelplan voor zowel de doelgroep van de Participatiewet als de overige medewerkers worden opgesteld.

Welke aanvullende HR-instrumenten zijn nodig om de medewerkers vanuit de Participatiewet in de organisatie te passen?

De gewenste HR-strategie is gericht op de ontwikkeling van de medewerkers vanuit de passie en talenten. De instrumenten die daarbij passen zijn strategische personeelsplanning en het voeren van loopbaangesprekken waarin de passie en talenten van mensen centraal staan. Het doel van de organisatie is om gelijkheid te creëren. Dit betekent ook dat de doelgroep van de Participatiewet niet anders wordt behandeld dan de reguliere medewerkers. Aan de hand van de analyse van kengetallen moet er meer inzicht in ziekteverzuim e.d. ontstaan. Van HR wordt een faciliterende rol verwacht. Voor de Participatiewet betekent dit dat de HR-afdeling zich ook moet richten op ontwikkeling van de competenties en talenten van de mensen door begeleiding en coaching.

Welke belemmerende factoren kunnen zich op tactisch en operationeel HR-niveau voordoen bij de invoering van de Participatiewet?

Op strategisch niveau hebben er enkele ontwikkelingen plaatsgevonden die zorgen voor gevolgen op het tactisch en operationeel niveau. Het gaat hierbij onder andere om de invoering van de zelfsturende teams. De medewerkers moeten nog wennen aan de wijze van werken binnen een team zonder leidinggevende. Een belemmering kan zijn dat de huidige medewerkers niet snappen waarom de organisatie meedoet aan de Participatiewet. Daarnaast kan de beeldvorming over de doelgroep een probleem vormen. Medewerkers uit de doelgroep van de Participatiewet mogen niet getypeerd worden en zullen integraal moeten worden opgenomen in de teams. Ook is het gelijk houden van de rechten en plichten met andere medewerkers een belangrijk item. Er zou jaloezie kunnen ontstaan wanneer

zonder goede uitleg er verschil in beoordelen is. Daarnaast heeft niet elke werknemer dezelfde begeleiding nodig. In de interviews wordt dan ook benadrukt dat de aansturing per werknemer verschillend moet zijn. Goede communicatie naar de medewerkers en klanten wordt belangrijk geacht.

Wat vinden de huidige medewerkers van de Participatiewet en is er draagvlak voor de implementatie van de Participatiewet?

In de enquête die gehouden is onder de medewerkers van “Organisatie X” is gevraagd naar de notie van de Participatiewet. Uit de resultaten is gebleken dat het aantal medewerkers dat weet wat de Participatiewet inhoudt, laag is. Om de Participatiewet door te voeren in de organisatie is er draagvlak nodig. Uit de enquêtes blijkt dat het merendeel van de respondenten zich betrokken en verantwoordelijk voelt. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid blijkt ook uit het feit dat respondenten aangeven bereid te zijn om met iemand die een arbeidshandicap heeft samen te werken. In de interviews heeft de dominante coalitie gesteld dat het belangrijk is om vanuit het strategisch management, het doel, inhoud en belang van de wetgeving duidelijk te maken, zowel intern als extern. Tijdens interviews kwam ter sprake dat totale transparantie van belang is. Ook het delen van positieve ervaringen met het werken van de doelgroep Participatiewet wordt belangrijk gevonden.

Samenvattend kan worden gesteld dat voor “Organisatie X” de Participatiewet een verplichting is waar ze vanuit maatschappelijk oogpunt graag aan wil voldoen. Binnen “Organisatie X” lijkt van strategisch tot operationeel niveau draagvlak te zijn om de Participatiewet te implementeren en hiermee mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden. Door de hoge mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheid binnen “Organisatie X” en de bereidheid om samen te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is er een voldoende basis voor de implementatie van de Participatiewet. Daarnaast past de Participatiewet binnen de richtlijnen van MVO en de gewenste HR-strategie van “Organisatie X”, omdat de HR-strategie van “Organisatie X” gericht is op ontwikkeling van medewerkers op basis van passie en talenten, wat leidt tot een gedifferentieerd personeelsbestand. Om de gewenste HR-strategie te realiseren, dient een aantal HR-instrumenten, zoals strategische personeelsplanning, loopbaanmanagement en HR-kengetallen voor 1 januari 2016 verder ontwikkeld en geoperationaliseerd te worden. Van de HR-afdeling wordt een pro-actieve houding en faciliterende rol verwacht, waarbij zij zich meer moet richten op ontwikkeling van de competenties en talenten van de mensen door begeleiding en coaching. Door het realiseren van de gewenste HR-strategie wordt binnen “Organisatie X” het fundament gelegd voor een succesvolle implementatie van de Participatiewet. Hiermee kan “Organisatie X” vanuit maatschappelijk oogpunt aan de wettelijke doelstellingen van de Participatiewet voldoen.

Aan de hand van de theoretische en praktische deelvragen is antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek, die luidde *“Welke aanpassingen dient “Organisatie X” door te voeren op HRM-niveau om voor 1 januari 2016 te kunnen voldoen aan de wettelijke doelstellingen van de Participatiewet?”*

7.3 Aanbevelingen

Aan de hand van het onderzoek is een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de invoering van de Participatiewet binnen “Organisatie X”. De aanbevelingen zijn gerangschikt op drie niveaus: organisatie; team en individueel. Daarnaast zijn er aanbevelingen geformuleerd die zich specifiek richten op HR en Financiën binnen “Organisatie X”. Afsluitend wordt een algemene aanbeveling gegeven.

Organisatieniveau

- Stel een projectteam samen voor de implementatie van de Participatiewet.
- Zorg dat het projectteam bestaat uit een afvaardiging van leidinggevend (mentoren), praktijkbegeleiders, HR medewerkers en eventueel winkelpersoneel.
- Stel binnen de organisatie een medewerker aan die als “socialisatiepersoon” kan optreden en contact heeft met het werkgeversservicepunt.
- Bewaak dat er vanuit het werkgeversservicepunt een bemiddelingspersoon wordt aangesteld die de contacten met “Organisatie X” onderhoudt en eerste aanspreekpunt voor de te begeleiden personen is.
- Start een pilot binnen de bakkerij met begeleiding vanuit HR.
- Verwerk de evaluatie van de pilot in het implementatieplan.
- Besluit aan de hand van de evaluatie van de pilot in de bakkerij om een “pilot-winkel” te starten waarin minimaal 50% van de medewerkers bestaat uit medewerkers die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren.
- Neem de resultaten van de evaluatie mee in het implementatieplan.
- Verricht vervolg onderzoek naar ex-werknemers om te beoordelen of zij nu onder de doelgroep van de Participatiewet vallen en, gelet op hun functioneren in het verleden, voor een arbeidsplaats in het kader van de Participatiewet in aanmerking kunnen komen.

Teamniveau

- Stel per team een medewerker aan als mentor/begeleider aan voor de medewerker uit de Participatiewet.
- Zorg voor een goede introductie van de medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt in het team, zodat de integratie en het inwerkproces voorspoedig verlopen.
- Zorg voor een goede sfeer in het team, door bijvoorbeeld een teambuildingsdag te organiseren.
- Zorg dat problemen bij de integratie van de medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bespreekbaar kunnen worden gemaakt.
- Evalueer in de teambespreking regelmatig de voortgang.

Individueel niveau

- Stel samen met de medewerker een ontwikkelplan op gebaseerd op de passie en de talenten van de medewerker.
- Voer regelmatig gesprekken met de medewerker met betrekking tot het takenpakket en zijn taakvolwassenheid daarin.
- Sluit als leidinggevende/begeleider aan bij de taakvolwassenheid van de medewerker.

HR niveau

- Ontwikkel en operationaliseer de HR-instrumenten die de gewenste HR-strategie ondersteunen, zoals strategische personeelsplanning, competentie management en arbeidsmobiliteit, loopbaanmanagement en HR-kengetallen.
- Coach en ondersteun de leidinggevend (mentoren) bij situationeel leiderschap.
- Koop een gerichte training in die past bij het gedifferentieerd personeelsbestand.

Financieel niveau

- Volg de financiële implicaties van de Participatiewet; als de definitieve subsidiebedragen en compensaties bekend zijn, kan door een kosten/baten analyse keuzes gemaakt worden voor de definitieve implementatie van de Participatiewet.

Naar aanleiding van deze scriptie is ook een algemene aanbeveling te geven. Deze aanbeveling betreft de verdere uitwerking van de Participatiewet. Tot voor kort hebben bedrijven medewerkers die geheel of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid zijn, ontslagen. Deze (ex) medewerkers voldoen vaak aan de criteria van de Participatiewet. Door de komst van de Participatiewet zullen werkgevers kunnen onderzoeken of het interessant is om de een of meer ex-werknemers in het kader van de Participatiewet opnieuw aan te nemen. Ook kunnen bedrijven voorrang geven aan medewerkers met werkervaring. Hierdoor kan een bepaalde hiërarchie in de doelgroep van de Participatiewet ontstaan. Mensen die nooit hebben gewerkt komen lager in de rangorde te staan, omdat zij geen werkervaring hebben. Hiernaar kan verder onderzoek worden gedaan.

7.4 Discussie

Dit is mijn eerste scriptie op HBO-niveau. Tijdens het onderzoek heb ik een aantal zaken ervaren. Deze ervaringen licht ik in het onderdeel “discussie” toe.

De Participatiewet is per 1 januari 2015 in werking getreden. Het gaat dus om een relatief nieuwe wet. Gemeenten zijn volop bezig zijn met het vorm en inhoud geven aan de uitwerking van de regeling. Omdat nog niet alle informatie voor handen is, is het berekenen van het aantal te plaatsen medewerkers uit de doelgroep binnen “Organisatie X” niet mogelijk geweest. Daarnaast zijn nog weinig best practices openbaar. Het doen van interviews buiten de organisatie was dan ook binnen het gegeven tijdsbestek niet mogelijk. Ook benchmarking is daardoor nog niet mogelijk. Daarnaast zijn er in het verleden “voorlopers” van de Participatiewet geweest. Onduidelijk is echter waarom deze wetgevingen niet tot het gewenste resultaat hebben geleid.

Tijdens literatuuronderzoek is gedegen onderzoek gedaan naar het doel en inhoud van de Participatiewet en de daarbij behorende instrumenten. Dit heeft als gevolg dat dit in het theoretisch kader zeer uitgebreid en gedegen is beschreven. Door het betrekken van MVO is de Participatiewet in een breder maatschappelijke context geplaatst. Voor het doen van onderzoek is een conceptueel model een vereiste. Omdat er geen passend conceptueel model voor handen was heb ik lang gezocht naar een alternatief. Uiteindelijk heb ik vanuit de theorie een conceptueel model gevonden die met aanpassingen gebruikt kon worden. Door deze vertraging is het feitelijk onderzoek, waar enquêtes en interviews deel van uit maken, te laat gestart. Het gevolg is dat de respons lager dan gewenst is. Aan de hand van de deelvragen zijn topiclijsten samengesteld. Met behulp van de topiclijsten verliepen de interviews met de dominante coalitie gestructureerd. Gelet op de omvang van de organisatie gaat het hierbij om een beperkt aantal interviews. Hierdoor is de validiteit van het onderzoek laag.

Met betrekking tot de enquête kan worden geconcludeerd dat de vraagstelling van de enquête niet aansloot bij de doelgroep, waardoor er de betrouwbaarheid van veel vragen in het geding kwam. Sommige stellingen werden gevolgd door een vervolgstelling, die eigenlijk alleen kon worden beantwoord als de voorgaande stelling positief was beantwoord. Bij het invullen van de enquêtes hebben de respondenten ook als de voorgaande negatief was beantwoord, antwoord gegeven op de vervolgstelling. Hierdoor kwam de betrouwbaarheid in het geding. Deze stellingen zijn daarom niet meegenomen in het onderzoek.

In het doen van onderzoek heb ik weinig ervaring. Het zoeken naar relevant onderzoeksmateriaal, een conceptueel model en geschikte theorieën heb ik als lastig ervaren. Bij het schrijven van een volgende scriptie houd ik bij de keuze van mijn onderwerp ook rekening met het stadium waarin het onderwerp zich bevindt. Nieuwe onderwerpen, waar nog geen onderzoek naar is gedaan, maakt het vinden van een conceptueel model en relevante theorieën lastig. Door tijdig te signaleren dat ik niet verder kan, voorkom ik dat ik in tijdnood kom. Door de tijdsdruk zijn er fouten gemaakt in de enquête. Daarnaast heb ik geleerd dat bij enquêtes de routing belangrijk is.

Ondanks de tegenslagen in het lang zoeken naar relevante theorieën en de vertraging die hierdoor ontstaan is, heb ik mezelf elke keer kunnen overtuigen om door te zetten en positief te blijven. Het zakelijk schrijven is een belangrijk leerdoel geweest waarmee ik steeds opnieuw aan de slag kon. Ook het structureren van de tekst en het overzicht behouden zijn belangrijke leerdoelen geweest.

Als ik weer een scriptie moet schrijven, neem ik ook de volgende aspecten mee: vragen naar relevante informatie; het opstellen van een plan van aanpak; het samenvatten van relevante theorieën en het afbakenen van de probleemstelling en de deelvragen. Ook zal de topiclijst voor het onderzoek zorgvuldiger geformuleerd worden, waardoor gerichte interviews kunnen worden gehouden en enquêtevragen beter kunnen worden opgesteld.

Hoofdstuk 8 Implementatieplan

Het implementatieplan wordt opgesteld aan de hand van het onderzoek dat gedaan is. Tijdens het onderzoek is de huidige situatie beschreven. Vervolgens is aangegeven waar de organisatie in de toekomst naar toe wil (de gewenste situatie). Het implementatieplan geeft aan op welke manier de organisatie van de huidige situatie naar de gewenste situatie kan komen. Het implementatieplan gaat in op aspecten als: wie, wanneer, weerstand en waarborgen. Aan de hand van deze aspecten wordt een concreet implementatieplan opgesteld (Zegel, 2011. p. 109).

Het implementatieplan “Organisatie X”

Het implementatieplan bestaat uit acht stappen. In het schema, opgenomen als bijlage III wordt per stap duidelijk gemaakt wie deelneemt aan die stap, wanneer de stap gezet wordt, welke weerstand er verwacht wordt en hoe de stap kan worden gewaarborgd.

Stap 1 Analyse personeelsbestand, personeelsbeleid en organisatie

De wetgever heeft bepaald dat de Participatiewet voor 1 januari 2016 geïmplementeerd moet zijn binnen organisatie met meer dan 25 werknemers. Op basis van een analyse van het personeelsbestand wordt beoordeeld of er al medewerkers tot de doelgroep van de Participatiewet behoren. Om een inschatting te maken van de ervaring en vakkundigheid van werknemers worden ook de duur van de arbeidscontracten en de vaardigheden van de medewerkers geanalyseerd. Medewerkers die langdurig bij de organisatie werken en de juiste vaardigheden hebben, kunnen bij de implementatie als ‘mentor’ worden benaderd.

Door analyse van het personeelsbeleid wordt beoordeeld of het huidige personeelsbeleid en ook toepasbaar is in de gewenste situatie of dat aanpassing noodzakelijk is. Tijdens organisatie analyse worden de huidige werkplekken en de verwachte toekomstige werkzaamheden in kaart gebracht.

Stap 2 Aanwijzen projectleider, samenstellen projectgroep en opstellen plan van aanpak

In deze fase wordt er een projectteam samengesteld. Deze bestaat uit medewerkers met verschillende rollen. Gedacht kan worden aan leidinggevend (mentor) van de afdelingen, een HR-medewerker en een financieel medewerker. De projectgroep kan, indien gewenst, worden aangevuld met een medewerker van het werkgeversservicepunt. Een brede afvaardiging zorgt ervoor dat de communicatie beter verloopt en het draagvlak wordt vergroot. De medewerkers van de desbetreffende afdelingen kunnen met andere medewerkers binnen de eigen afdelingen/teams overleggen. De projectleider van deze projectgroep wordt probleemeigenaar en zal fungeren als een soort mentor. De andere leden van de projectgroep zullen vanuit het eigen specialisme een rol aannemen en input leveren.

De projectgroep gaat een plan van aanpak opstellen, waarbij communicatie als een onderdeel is meegenomen. In het plan worden de richtlijnen voor de verandering opgesteld, de taakverdeling, de deadlines en evaluatiemomenten. Ook geeft het plan een overzicht van de kosten en baten.

Stap 3 Communicatie

Door goede communicatie blijven medewerkers op de hoogte van de verandering. Door medewerkers bij de verandering te betrekken, ontstaat er draagvlak.

“Organisatie X” kan voor het communiceren van de verandering en het plan van aanpak gebruikmaken van workshops of ‘roadshows’. Bij ‘roadshows’ gaat de probleemeigenaar langs de afdelingen/zelfsturende teams om medewerkers, aan de hand van ‘storytelling’, duidelijk te maken dat er een verandering gaat plaatsvinden en wat dit voor de organisatie en het personeel gaat betekenen. Aangegeven wordt dat de mensen komend uit de Participatiewet geen banen van de huidige medewerkers met een onbepaalde tijd contract overnemen. Ook wordt ingegaan op de begeleiding, ontwikkeling en beloning van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast

worden ideeën uitgewisseld over het socialisatieproces, waardoor de medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt zich snel thuis voelen bij “Organisatie X”. Werknemers kunnen tijdens deze shows vragen stellen. Indien vragen niet direct kunnen worden beantwoord vindt beantwoording op een later tijdstip plaats

Verder kan er gecommuniceerd worden via het intranet(SISO) of Basecamp. Op deze manier maakt “Organisatie X”, naast persoonlijk contact, ook gebruik van digitale hulpmiddelen.

Stap 4 Pilot

Door het doen van een pilot, waarin proefplaatsingen binnen “Organisatie X” worden gedaan, kan het implementatieplan getoetst worden. Door het doen van proefplaatsingen tijdens de pilot blijft “Organisatie X” binnen de kaders van de Wet. Ook wordt tijdens de pilot beoordeeld of werkplekken goed zijn afgestemd op de doelgroep. De medewerker van het werkgeversservicepunt kan hierbij worden betrokken. Eventueel kan “Organisatie X” dan subsidie aanvragen om de werkplek zo goed mogelijk te kunnen aanpassen.

Stap 5 Evaluatie pilot

Uit de pilot blijkt welke onderdelen uit het implementatieplan moeten worden gewijzigd. Het personeel wordt betrokken bij de evaluatie, door middel van enquêtes en interviews. Op deze manier worden resultaten valide verkregen en kan er dieper worden doorgevraagd op basis van de resultaten. De resultaten worden meegenomen bij de evaluatie en de projectgroep zal daarbij een voorstel doen voor verbetering. Op deze manier heeft de projectgroep input en worden de medewerkers gehoord.

Stap 6 Go live

Indien de resultaten uit de pilot positief zijn bevonden, kan een tweede pilot worden gestart binnen de winkels. Daarna breekt het moment aan om ‘live’ te gaan. Dit betekent dat de Participatiewet kan worden geïmplementeerd. Het is daarbij noodzakelijk om een bijeenkomst te organiseren waarin de voortgang van de verandering wordt besproken. Op deze manier zijn medewerkers van het begin tot het einde meegenomen. “Organisatie X” kan dit doen op een regio overleg waarbij filiaalleiders en andere medewerkers van alle afdelingen aanwezig zijn. Tijdens het ‘go-live’ moment kunnen, indien de Participatiewet helemaal duidelijk is, de verdere stappen worden toegelicht.

Stap 7 Monitoring en evaluatie

Aangeraden wordt om het ‘go-live’ moment te monitoren en na een maand te evalueren. De tweede evaluatie volgt twee maanden later en daarna eenmaal per drie maanden. Hierbij komt de focus te liggen op de tevredenheid van de medewerkers uit de doelgroep: zijn de medewerkers gewend geraakt aan de nieuwe werkwijze en kunnen ze goed in de organisatie functioneren.

Op basis van de evaluatie worden verbeteringen in het implementatieplan aangebracht. Ook wordt bepaald of en hoe verder wordt gegaan met het plaatsen van medewerkers van de doelgroep van de Participatiewet.

Stap 8 Aanbevelingen

Op grond van de monitoring en evaluatie genoemd bij stap 7 kunnen aanbevelingen worden geformuleerd.

Literatuurlijst

Arbokennisnet. (2013, mei). Dossier Arbeidsgehandicapten. Opgevraagd op 2 augustus, 2015. Van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Arbeidsgehandicapten/D_Arbeidsgehandicapten.pdf

“Organisatie X”. (z.d.). Historie. Opgevraagd op 9 februari, 2015. Van <http://www.█.nl/over-ons/historie>

BestuurRendement. (2015, 16 februari). Ook no-riskpolis voor doelgroep Participatiewet. Opgevraagd op 20 februari, 2015. Van <http://www.rendement.nl/bestuur/nieuws/id15133-ook-no-riskpolis-voor-doelgroep-participatiewet.html>

Boselie, P. & Paauwe, J. (2002) Het geheim ontrafeld. In: Management & Organisatie, 4, p. 5-24.

Divosa. (z.d.). Participatiewet. Opgevraagd op 16 februari, 2015. Van <http://www.divosa.nl/dossiers/participatiewet>
Economische Begrippen. (z.d.). Opgevraagd op 15 mei, 2015. Van <http://www.economische-begrippen.nl>

Eerste kamer stemt in met Participatiewet en maatregelen in de bijstand. [nieuwsbericht]. (2014, 1 juli). Opgevraagd Rijksoverheid van <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/07/01/eerste-kamer-stemt-in-met-participatiewet-en-maatregelen-in-de-bijstand.html>

Gemeente Katwijk. (2014). Beleidsplan-reintegratie 2015. Participatiewet. Opgevraagd op 25 februari, 2015. Van http://www.katwijk.nl/fileadmin/afbeeldingen/Bestanden/Werk_en_inkomen/Beleidsplan_Re-integratie_2015_Participatiewet.pdf

HollandRijnland.net. (2014, 12 juni). Instrumenten loonkostensubsidie onder de Participatiewet en de no-riskpolis. Opgevraagd op 23 maart, 2015. Van <http://www.hollandrijnland.net/vergaderingen/pho-sociale-agenda/02-07-2014/09InstrumentenLoonkostensubsidieenNoRiskpolisonderdeParticipatiewet.pdf>

Kleijn, H., & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson.

Kluijtmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Marcus, J., & Dam van, N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Menkhorst, R. (2015, 5 februari). Langer doorwerken? Bied oudere medewerker scholing aan. Opgevraagd op 16 februari, 2015. Van <https://www.nrc.nl/carriere/2015/02/05/langer-doorwerken-bied-oudere-werknemer-scholing-aan/>

Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft van, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Amstelveen: Holland Business Publications.

Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid (2014, 21, november).

“Kamerbrief ‘Harmonisatie van instrumenten’”. Geraadpleegd op 14 april, 2015.

Van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/11/21/kamerbrief-harmonisatie-instrumenten-participatiewet.html> MtRendement. (2014).

Participatiewet aangenomen door de Eerste Kamer. Opgevraagd op 16 februari, 2015.

Van <http://www.rendement.nl/mt/nieuws/id13485-participatiewet-aangenomen-door-eerste-kamer.html>

MVO Nederland. (z.d.). Wat is MVO? Opgevraagd op 2 maart, 2015. Van <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo-nlwerkt>. (2015). Meer kansen op de arbeidsmarkt. *NLwerkt*, lente 2015, p. 6.

Nu.nl (2013, 11 april). Hoofdpunten Sociaal Akkoord. Opgevraagd op 20 maart, 2015.

Van <http://www.nu.nl/politiek/3395766/hoofdpunten-sociaal-akkoord.html>

OCRendement. (2014). Ondersteuning uitvoering Participatiewet. Opgevraagd op 24 maart, 2015.

Van <http://www.rendement.nl/oc/nieuws/id14774-ondersteuning-bij-uitvoering-participatiewet.html>

P&O Actueel. (2014). Is HR klaar voor de Participatiewet? Opgevraagd op 12 mei, 2015.

Van <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2014/11/Is-HR-klaar-voor-de-Participatiewet-1652053W/>

Paauwe, j.(2004). *HRM and Performance. Achieving long term viability*. Oxford: University press.

Participatiewet. (z.d.). Geraadpleegd op 2 maart, 2015.

Van http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/volledig/geldigheidsdatum_07-06-2015/informatie

Participatiewet opent deuren naar arbeidsmarkt voor mensen met een beperking [nieuwsbericht]. (2013, 2 december). Opgevraagd Rijksoverheid van <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/12/02/participatiewet-opent-deuren-naar-arbeidsmarkt-voor-mensen-met-beperking.html>

Poelmans, P., & Severijnen, O. (2014). *De APA-richtlijnen. Over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Randstad. (2013). Strategische personeelsplanning is bouwen aan aanpassingsvermogen. Whitepaper Randstad. Geraadpleegd op Electronische Leer Omgeving Hogeschool Leiden: <https://elo.hsleiden.nl/bbcswebdav/pid>

519057-dt-content-rid-1211111_1/courses/mhr1314per11/RAN_Whitepaper_DIGI_Strat._Personeelsplanner.pdf

Rijksoverheid. (2013). Kabinet en sociale partners eens over sociale agenda voor arbeidsmarkt van de 21^e eeuw.

Opgevraagd op 2 maart, 2015. Van <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/04/11/kabinet-en-sociale-partners-eens-over-sociale-agenda-voor-arbeidsmarkt-van-de-21e-eeuw.html>

Team inclusief. (2015). *Inclusief. Praktijkgids realisatie banenafspraken bij het rijk*. Rijksoverheid.

Tinnemans, W. (2014, 4, april). Participatiewet wordt een drama. Opgevraagd op 16 februari, 2015.

Van <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2014/04/04/participatiewet-wordt-een-drama/>

UWV. (z.d.). Werknemer met een uitkering. Opgevraagd op 16 februari, 2015.

Van <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/algemene-regelingen/detail/looncompensatie-bij-ziekte-no-riskpolis/voorwaarden-no-riskpolis>

VNG. (2014). Instrumenten Participatiewet en Wajong worden deels geharmoniseerd.

Opgevraagd op 18 maart, 2015. Van <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/participatiewet/nieuws/instrumenten-participatiewet-en-wajong-worden-deels-geharmoniseerd>

Werkloosheidsmeter.nl. (2015). Werkloosheidsmeter. Opgevraagd op 10 mei, 2015.

Van <http://www.werkloosheidsmeter.nl>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*.

Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Zegel, J.D. (2011). *Van probleem naar prestatie*. Hilversum: Op de i Hilversum.

Bachelorscriptie “Organisatie X”

“Participatiewet: een eerste kijk in de praktijk”



Bijlagen

Bijlage I Financiële paragraaf

Bij de invoering van de Participatiewet krijgt een werkgever te maken met kosten, bijvoorbeeld aanpassing van de werkplek, en baten in de vorm van subsidies. De hoogte van de kosten en baten die de invoering van de Participatiewet met zich meebrengt, is nu nog niet inzichtelijk omdat de daadwerkelijke invoering per 1 januari 2016 plaatsvindt en de betrokken organisaties, zoals UWV en gemeenten, hier nog verder vorm en inhoud aan moeten geven. Daarom wordt in deze financiële paragraaf alleen ingegaan op de kosten die betrekking hebben op het instellen van de projectgroep, de inventarisatie en begeleiding. Daarna worden de baten, in de vorm van subsidies, in kaart gebracht.

Definities

- Exploitatiekosten: Kosten die ieder jaar terug komen. Waaronder bijvoorbeeld workshops en begeleiding.
- Investeringskosten: Kosten die een bedrijf maakt bij het aanschaffen van vaste en vlottende activa. Tevens kosten voor werkkapitaal.
- Financieringskosten: Kosten als er een gebouw wordt gekocht. Onder andere hypotheek, administratiekosten en notariële kosten. (DFBOnline.nl, n.b.)

Kosten

Projectgroep

Voor de implementatie van de Participatiewet wordt een projectgroep samengesteld. Naast een projectleider bestaat de projectgroep uit een HR medewerker; ICT'er; Financieel medewerker; winkelpersoneel; productiemedewerker; De projectgroep moet nog een projectplan schrijven. Afhankelijk daarvan kan het aantal uren geraamd worden.

Inventarisatie

Voor de invoering van de Participatiewet moet het personeelsbestand worden doorgelicht. Daarbij moet het aantal aan te nemen personen in het kader van de Participatiewet worden berekend. Vervolgens moet gekeken worden binnen welke afdeling/functie er mogelijkheden zijn. Eventueel moet gekeken worden of aanpassing van de werkplek noodzakelijk is.

Begeleiding

Een medewerker die op basis van de Participatiewet wordt ingezet heeft in ieder geval gedurende de eerste maanden extra begeleiding op de werkplek nodig. Het aantal uur is ruim genomen.

De kosten die gemaakt worden tijdens de invoering van de Participatiewet zijn onderverdeeld in terugkomende kosten (Exploitatiekosten) en eenmalige kosten (Investeringskosten). In de onderstaande tabel worden de kosten overzichtelijk neergezet. (Onder voorbehoud)

Kosten	Investeringskosten
Projectgroep: Het opstellen van een projectplan, overleg voeren over de voortgang. Projectgroep bestaat uit: • ICT medewerker • Leidinggevend/mentor • HR • Financien • MW winkels • Begeleider	30 uur x uurloon van de projectleden
Inventarisatie medewerkers die binnen de	3 uur x uurloon HR-medewerker

Participatiewet vallen.	
Communicatieplan samenstellen over de begeleiding Participatiewet.	
Kosten aanpassing werkplek bijvoorbeeld een stoel/kruk ARBO-technisch gecontroleerd:	Per kruk: 250 euro per stuk.

Kosten	Exploitatiekosten
Begeleiding van de medewerkers uit de Participatiewet	Aantal uur per medewerker: 20 uur begeleiding per medewerker, per jaar.
Kosten socialisatiepersoon	
Eventuele opleidingen	500 tot 1500 euro. Afhankelijk van de opleiding.
Boete wanneer de organisatie niet aan de doelstelling van de Participatiewet voldoet. Komt ieder jaar terug.	5000 x aantal ongeplaatste personen.

Baten

Loonkostensubsidie

De werkgever ontvangt loonkostensubsidie van de gemeente voor het verschil tussen de loonwaarde en het wettelijk minimum loon. Het gaat daarbij om een compensatie van 70%. De loonkostensubsidie is om de verminderde productiviteit te compenseren voor de werkgever. Het gevolg van de invoering van dit instrument is het natuurlijk doorgroeien om het zelfstandig minimumloon te verdienen (Hollandrijnland, 2014).

Loonwaarde

De loonwaarde wordt omschreven als: de in geld uitgedrukte waarde van het werk dat iemand kan verrichten (Keerpunt, n.b.)

Ter illustratie volgt hieronder een voorbeeld voor het berekenen van de loonkostensubsidie:

Een organisatie neemt persoon x in dienst. De loonwaarde van deze persoon bedraagt 20%. Bij een minimum loon van Euro 20.000,- bruto op jaarbasis betekent dit het volgende:

Loonwaarde: Euro 20.000,- x 20% = Euro 4.000,-

Verschil loonwaarde en minimum loon (A): Euro 20.000 ,- minus Euro 4000,- = Euro 16.000,- Compensatie gemeente (B): 70% * Euro 16.000 = Euro 14.000,-

De werkgever betaalt het verschil tussen A en B. In dit rekenvoorbeeld betaalt de werkgever dan Euro 2.000,- bruto per jaar zelf.

Indien de werkgever conform een cao loon betaalt dat hoger is dan het wettelijk minimum loon, dan betaalt de werkgever ook het verschil tussen wettelijk minimum loon en het cao loon (Hollandrijnland, 2014). Het minimumloon binnen de bakker CAO is 10,35 euro per uur.

Loonwaarde rekenmodel:

Het hieronder vermelde model beschrijft hoe de gemeente en het UWV de loonwaarde berekenen.

Loonwaarde model: $L = T \times K \times I \times BT$

Hierbij worden de Letters in de formule als volgt omschreven:

L: Loonwaarde per taak.

T: Prestatie in de taak in tempo uitgedrukt in een percentage van wat een gemiddelde werknemer met dezelfde opleiding en ervaring produceert.

K: Prestatie in de taak van kwaliteit in een percentage van wat een gemiddelde werknemer met dezelfde opleiding en ervaring produceert.

I: Prestatie in de taak in inzetbaarheid van de potentiële werknemer met een gemiddelde werknemer met dezelfde opleiding en ervaring.

BT: de bijdrage van de taak aan het totale takenpakket (Wetten.nl, 2015)

Bij het berekenen van de loonwaarde zijn de volgende punten van belang:

- Loonwaarde wordt afgerond op hele procenten.
- Factoren die van invloed zijn op meerdere prestaties (T, K of I) komen in maar een prestatie tot stand.

Mobiliteitsbonus:

Gelijke mobiliteitsbonus: De mobiliteitsbonus voor de doelgroep banenafpraak is per 1 januari 2016 geharmoniseerd voor een periode van vijf jaar. Het bedrag voor deze mobiliteitsbonus is 1800 euro per jaar. Na drie jaar zal de stand van zaken met betrekking tot de mobiliteitsbonus worden herzien en na vijf jaar verdwijnt de mobiliteitsbonus voor deze groep. De financiële middelen die overblijven kunnen dan worden gebruikt voor andere arbeidsmarktinstrumenten in de belasting- en premiesfeer

Preventiemiddel:

No-Riskpolis

Een ander instrument is de no-riskpolis. Deze no-riskpolis is ingebracht omdat werkgevers wettelijk verplicht zijn om minimaal 70% van het laatstverdiende loon te betalen als een werknemer ziek wordt. Hollandrijnland (2014) stelt dat het voor werkgevers hierdoor onaantrekkelijk is om mensen met een arbeidshandicap of mensen met een uitkering aan te nemen of in dienst te houden. Door de No-Riskpolis lopen werkgevers minder financieel risico. Voor elke periode dat een werknemer ziek is kan de werkgever verzoeken om het doorbetaalde loon te compenseren (Hollandrijnland, 2014).

Bijlage III Implementatieplan

FASE	ACTIES	VERANTWOORDELIJK	DEADLINES
Fase 1: Analyse doen en urgentie van de wetgeving onderzoeken.	1) Onderzoeken wat de wetgeving inhoudt en wat verwacht wordt van de organisatie.	HR medewerker	1 juli 2015
Stap 2: Aanwijzen projectleider en samenstellen projectgroep.	1) Aanstellen van een projectteam (deze bestaat uit een ICT; financiën; HR; medewerker productie en winkel.	Probleemeigenaar	Halverwege juli 2015
	2) Afspraken maken met het projectteam over doelen, samenwerking, etc.	Projectteam	Eind juli 2015
	3) Plan van aanpak opstellen met planning, kosten- en baten-analyse deadlines, taken en rolverdeling	Projectteam	Eind juli 2015
Stap 3: Communiceren nieuwe informatiesysteem	1) Algemene melding organisatiebreed over de nieuwe verandering (bv. via de mail of publicatie op intranet).	Directie/HR/Projectgroep	Eind augustus
	2) Draagvlak creëren bij de medewerkers d.m.v. workshops of 'roadshows'.	Projectgroep	Eind augustus
	3) Plan van aanpak wordt toegelicht, wat staat er op het punt te veranderen en wat zijn daarvan de gevolgen.	Projectgroep / HR	Eind augustus/begin september
Stap 4: pilot	Testfase met eventueel medewerkers die afdelingen/instrumenten gaan testen.	Projectteam	September t/m november
Stap 5: Evaluatie Pilot	Analyseren/verhelpen van kinderziekten en belemmeringen die kunnen ontstaan.	Projectteam / test-medewerkers	September t/m november
Stap 6: 'Go-live'-moment	1) Implementatie van de Participatiewet.	Projectgroep	1 december 2015
	2) Bijeenkomst organiseren	Projectgroep/directie	Half december 2015

Stap 6: 'Go-live'-moment	1) Implementatie van de Participatiewet.	Projectgroep	1 december 2015
	2) Bijeenkomst organiseren dat de implementatie van start is gegaan en voortgang bespreken op regio overleg.	Projectgroep/directie	Half december 2015
	3) Eventuele duidelijkheid kan er gegeven worden over de situatie van de winkels.	Projectgroep/werkgeversservicepunt	Eind december 2015
Stap 7: Monitoring en evaluatie	Eerste evaluatie na één maand. Tweede evaluatie twee maanden na eerste evaluatie. Vervolgens eenmaal in drie maanden evalueren.	Projectgroep Projectgroep	1 januari 2016 en later.
Stap 8: Aanbevelingen	Naar aanleiding van de	Projectgroep	Halverwege

Bijlage IV Enquête stellingen

Aantal dienstjaren

Geslacht man/vrouw

Leeftijd

Afdeling

Ik heb een leidinggevende functie.

Ik weet wat de Participatiewet is en wat deze inhoudt.

Ja/ nee. Bij Ja door naar de volgende vraag.

Indien u weet wat de Participatiewet is, de manier waarop u hiervan op de hoogte bent gebracht is:

U kent iemand in uw omgeving die binnen de Participatiewet valt. Ja/nee

Ik ben in het bezit van een uitkering.

Ik weet wat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is. (MVO) Indien met Ja beantwoord door naar de volgende stelling.

“Organisatie X” doet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
(MVO is het verantwoord omgaan met mens, milieu en duurzame inzetbaarheid)

Ik ben bereid om te werken met een persoon die een beperking heeft of arbeidsongeschikt is.
Ja/nee

Ik vind dat het personeelsbeleid moet veranderen door de komst van de Participatiewet.
Ja/nee

Ik vind het huidige personeelsbeleid voldoen.
Ja/nee

Ik ben bekend met HR instrumenten (bijvoorbeeld een ontwikkelplan etc.) binnen “Organisatie X”.

Ik weet wat competenties zijn. Indien ja beantwoord door naar de volgende stelling.

Ik ben op de hoogte van de competenties die bij mijn functie behoren.

Ik weet wat arbeidsmobiliteit is.

Ik zie mezelf over 5 jaar nog steeds in deze functie.

Ik vind dat de organisatie mij genoeg verantwoordelijkheid geeft binnen mijn functie.

Ik vind mezelf betrokken bij de organisatie.

Ik vind dat “Organisatie X” moet deelnemen aan de Participatiewet.

Bijlage V Dataverzameling

Dataverzameling

In de tabellen 5.1 en 5.2 wordt aangegeven welke dataverzamelingsmethoden zijn gebruikt bij het beantwoorden van de theoretische en praktische deelvragen.

Theoretische deelvragen	Dataverzamelingsmethoden	Doelgroep	Type onderzoek
1. Wat is de Participatiewet?	Literatuuronderzoek	HR en directie	Kwalitatief
2. Wat zijn de voor- en nadelen van de Participatiewet en welke financiële componenten spelen hierbij een rol?	Literatuuronderzoek	HR en directie	Kwalitatief
3. Welke HR-instrumenten zijn van belang op de implementatie van de Participatiewet?	Literatuuronderzoek	HR	Kwalitatief
4. Wat zijn zelfsturende teams?	Literatuuronderzoek	HR	Kwalitatief
5. Welke verandermodellen zijn van toepassing bij een implementatievraagstuk?	Literatuuronderzoek	HR	Kwalitatief
6. Wat houdt de term MVO in en wat betekent dit voor bedrijven?	Literatuuronderzoek	HR	Kwalitatief

Tabel 5.1 Dataverzameling theoretische deelvragen

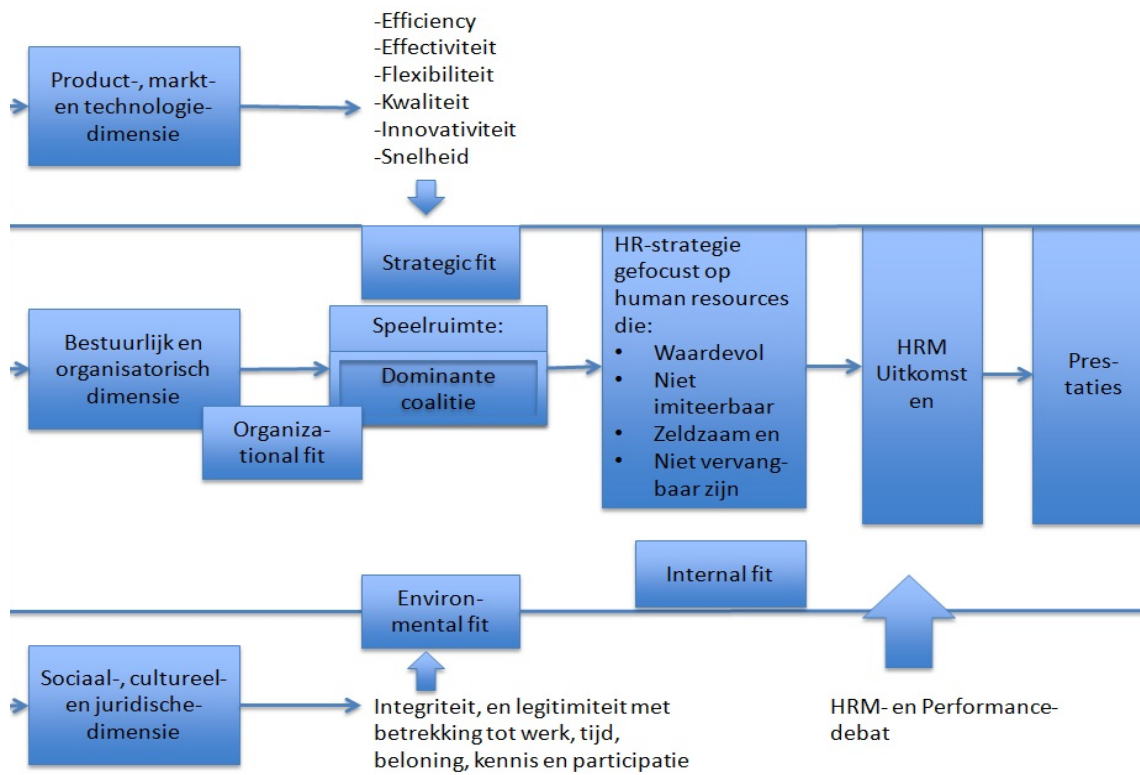
Praktische deelvragen	Dataverzamelingsmethode	Doelgroep	Type onderzoek
1. Hoe ziet de gewenste situatie eruit bij "Organisatie X"?	- Halfgestructureerde interview - Enquête	- HR, praktijkbegeleider en leidinggevenden - Medewerkers en leidinggevenden	- Kwalitatief - Kwantitatief
2. Welke onderdelen van het huidige HR-beleid dienen voor de invoering aangepast te worden?	- Halfgestructureerde interview - Enquête	- HR, praktijkbegeleider en leidinggevenden - Medewerkers en leidinggevenden	- Kwalitatief - Kwantitatief
3. Welke belemmerende factoren kunnen zich op tactisch en operationeel HR-niveau voordoen?	- Halfgestructureerde interview - Enquête	- HR, praktijkbegeleider en leidinggevenden - Medewerkers en leidinggevenden	- Kwalitatief - Kwantitatief

4. Wat vinden de huidige medewerkers van de Participatiewet?	- Halfgestructureerde interview - Enquête	- HR, praktijkbegeleider en leidinggevenden - Medewerkers en leidinggevenden	- Kwalitatief - Kwantitatief
5. Hoe kan er draagvlak gecreëerd worden voor de implementatie van de Participatiewet?	- Halfgestructureerde interview - Enquête	- HR, praktijkbegeleider en leidinggevenden - Medewerkers en leidinggevenden	- Kwalitatief - Kwantitatief
6. Hoe kan de implementatie van de Participatiewet projectmatig worden vorm gegeven?	- Halfgestructureerde interview - Enquête	- HR, praktijkbegeleider en leidinggevenden - Medewerkers en leidinggevenden	- Kwalitatief - Kwantitatief

Tabel 5.2 Dataverzameling praktische deelvragen

Bijlage VI

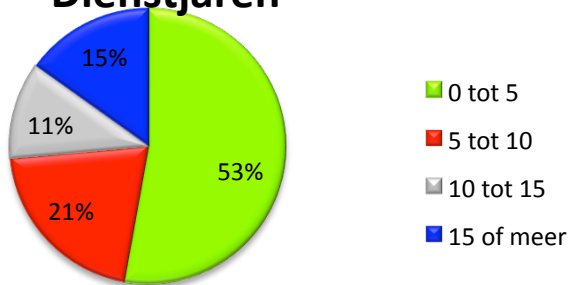
Model van Boselie en Paauwe



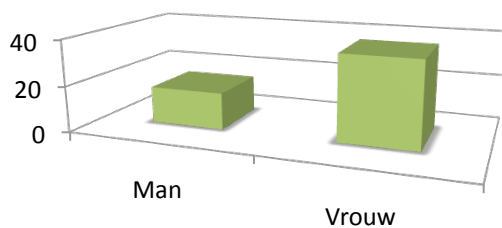
Figuur 4.1: Paauwe (1994) en Paauwe en Boselie (2000 en 2002)

Bijlage VII Overige resultaten enquête

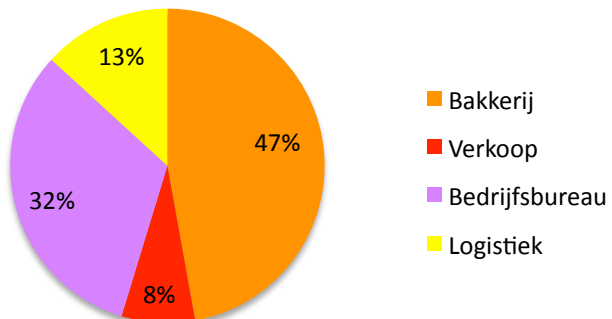
Dienstjaren



Geslacht



Afdeling



Leeftijd

