

Richting een Banenafsprak voor PepsiCo

Draagvlak voor de invulling van de Banenafsprak op verschillende functielevels en productielocaties



Auteur: Sanne Geurds

Studentnummer: 431992

Opleiding: Master Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2016-2017

Eerste lezer: Dr. Brenda Vermeeren

Tweede lezer: Dr. Jolien Grandia

Stage organisatie: PepsiCo

Stagebegeleider: Karen Guldemon

Datum: 25 augustus 2017



PEPSICO

Management samenvatting

Aanleiding

De Participatiewet is sinds 2015 in werking getreden. De Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten, de Wet sociale werkvoorziening en de Wet werk en bijstand worden in deze wet gecombineerd en zo vervangt de Participatiewet deze drie wetten tegelijk. De wet heeft als doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, het liefst bij reguliere werkgevers. De Participatiewet kent een onderdeel die specifiek gericht is op de private sector, de Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. De doelstelling is dat in 2026 er minstens 100.000 banen in de marktsector gecreëerd worden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De doelgroep van de Wet Banenafpraak bestaat uit vier groepen:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en die vanwege beperkingen door hun handicap of ziekte niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen
- Mensen met een Wsw-indicatie
- Wajong gerechtigden met arbeidsvermogen
- Mensen met een Wiw-baan of ID-baan

Wanneer gekeken wordt naar de soorten beperkingen, dan kunnen er drie onderscheiden worden: psychische beperking, lichamelijke beperking en een verstandelijke beperking. Naast deze soort beperkingen bestaat de doelgroep ook uit langdurig werklozen. Er zijn dus vier profielen te onderscheiden die de doelgroep van de Wet Banenafpraak vormen.

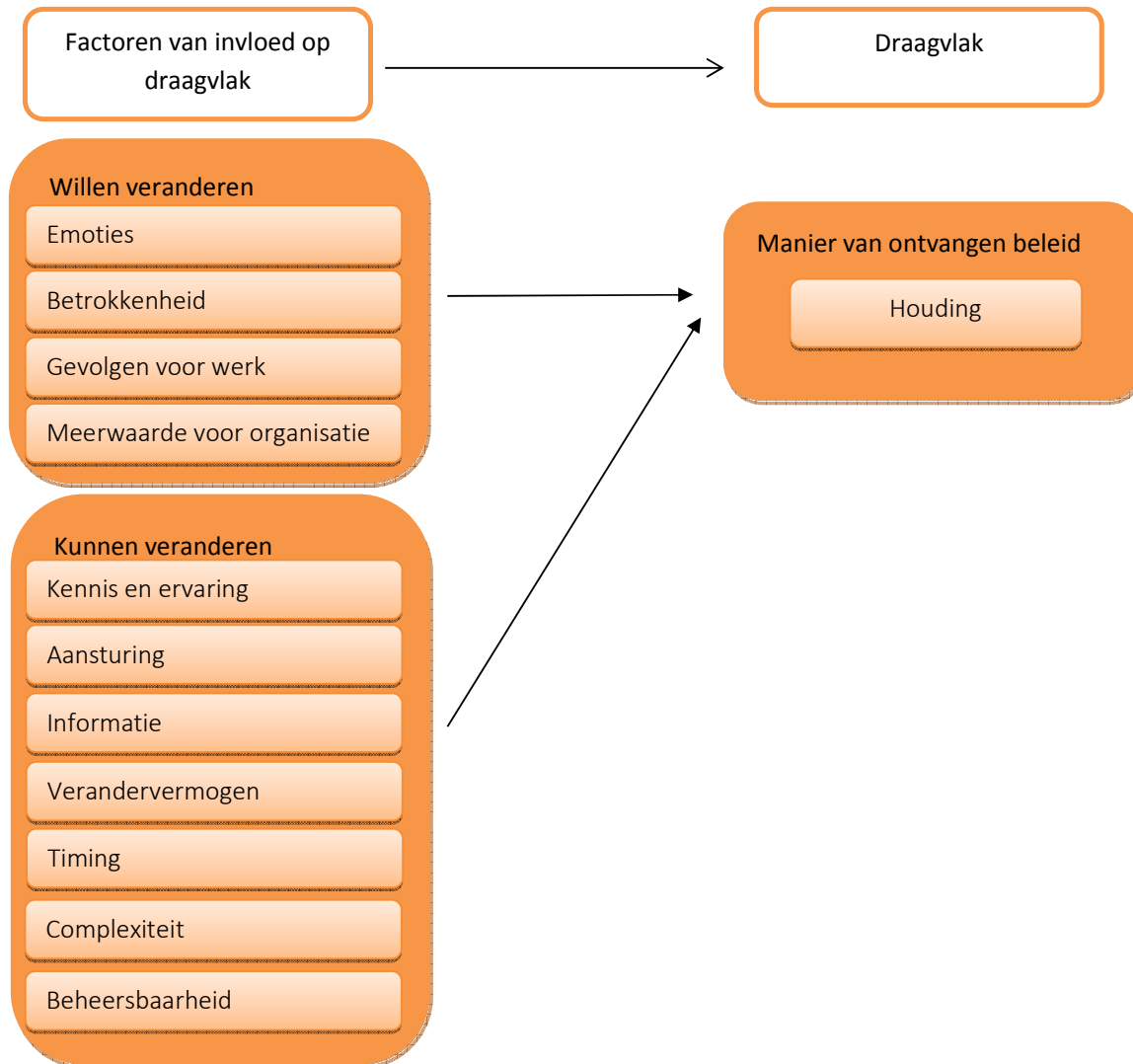
PepsiCo heeft momenteel nog onvoldoende zicht op de exacte betekenis van de Banenafpraak inclusief de quotumheffing en op wat deze wet betekent voor de interne organisatie van PepsiCo. Dit verkennend onderzoek schetst de inhoud en context van de Banenafpraak en zal focussen op de interne organisatie van PepsiCo. In plaats van het rationeel economisch afwegen ligt de nadruk binnen dit onderzoek op het menselijke aspect. Dit zal zich concreet uiten in de vorm van het onderzoeken van het draagvlak. Het gaat hierbij om draagvlak voor verandering. Op alle niveaus binnen PepsiCo moet namelijk een verandering plaatsvinden wanneer het nieuwe beleid ingevoerd wordt. Hiernaast wil PepsiCo weten op welke manier het draagvlak bevorderd kan worden. Het onderzoek vindt plaats op verschillende functieniveaus van de drie productielocaties van PepsiCo in Nederland. Uit bovenstaande aanleiding vloeit de volgende centrale vraagstelling voort:

Hoe ziet het draagvlak er uit van strategisch leidinggevenden, operationeel leidinggevenden en werknemers van de productielocaties van PepsiCo, voor de invulling van de Banenafpraak en welke factoren hebben invloed op dit draagvlak?

Theorie

Om antwoord te geven op de centrale vraagstelling is wetenschappelijke literatuur gebruikt ten aanzien van draagvlak en veranderbereidheid. Er is namelijk een grote overlap gevonden tussen deze twee concepten. Draagvlak is uiteen gezet door het beschrijven van de drie elementen die het concept vormgeven: het ontvangen van beleid (houding), het object van draagvlak (inhoudelijk) en draagvlak bij een bepaalde groep (institutioneel). De focus ligt op de manier van ontvangen van nieuwe beleid en dus op het aspect houding.

Hiernaast staat het DINAMO-model centraal binnen het theoretisch kader. Factoren van het 'moeten veranderen', 'willen veranderen' en het 'kunnen veranderen' bepalen de houding van een werknemer ten opzichte van het nieuwe beleid. Het 'moeten veranderen' wordt buiten beschouwing gelaten omdat de externe druk vanuit de overheid duidelijk is. De vraag is op welke factoren PepsiCo invloed kan uitoefenen. Het 'willen veranderen' wordt bepaald door: emoties, betrokkenheid, gevolgen voor het huidige werk en meerwaarde voor de organisatie. De volgende factoren beschrijven het 'kunnen veranderen': informatie, aansturing, kennis en ervaring, timing, complexiteit, beheersbaarheid en het verandervermogen. Deze theorieën komen terug in het conceptueel model:



Onderzoeksmethode

Omdat het een verkennend onderzoek betreft, is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign. Hierbij werd gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews die aan de hand van een topiclijst zijn afgenomen. De onderzoekspopulatie betreft zestien werknemers van PepsiCo van drie verschillende functieniveaus: strategisch leidinggevend, operationeel leidinggevend en operators. Naast de topics zal ter introductie van het interview gebruik gemaakt worden van vier vignetten. Dit

zijn profielschetsen van doelgroepen die behoren tot de doelgroep van de Banenafspraken. De reden hiervan is dat de ondervraagden een eenduidig beeld krijgen van de doelgroep waarover gesproken wordt. Aan het eind van het interview is het aan de respondenten om de doelgroepen te ranken.

Conclusie

Binnen PepsiCo is het meeste draagvlak aanwezig voor de groep 'langdurig werklozen'. De groep die volgt is de categorie 'lichamelijke beperking'. Op nummer drie staat de doelgroep 'psychische beperking' en het minste draagvlak is aanwezig voor de groep 'verstandelijke beperking'. Echter zijn wel verschillen in draagvlak te onderscheiden per functieniveau en locatie.

	Strategisch leidinggevenden	Operationeel leidinggevenden	Productiepersoneel
Positie 1	Psychische beperking	Langdurig werkloos	Langdurig werkloos
Positie 2	Langdurig werkloos	Psychische beperking	Lichamelijke beperking
Positie 3	Lichamelijke beperking	Lichamelijke beperking	Psychische beperking
Positie 4	Verstandelijke beperking	Verstandelijke beperking	Verstandelijke beperking

Tabel 1. Draagvlak per functieniveau

	Rotterdam	Zaandam	Broek op Langedijk
Positie 1	Langdurig werkloos	Langdurig werkloos	Langdurig werkloos
Positie 2	Psychische beperking	Psychische beperking	Lichamelijke beperking
Positie 3	Verstandelijke beperking	Lichamelijke beperking	Psychische beperking
Positie 4	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Verstandelijke beperking

Tabel 2. Draagvlak per locatie

De factoren die van invloed zijn op het draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafspraken zijn op het gebied van 'willen veranderen': emoties, gevolgen voor werk en meerwaarde voor de organisatie. Vanuit het 'kunnen veranderen' hebben de volgende factoren invloed op het draagvlak: kennis en ervaring, aansturing, informatie, verandervermogen en timing.

Aanbevelingen

Er zijn drie aanbevelingen gedaan om het draagvlak voor het geven van invulling aan de wet Banenafspraken te bevorderen. Deze aanbevelingen zijn specifiek geschreven richting de strategisch leidinggevenden van de productielocaties van PepsiCo.

1. *Strategisch leidinggevenden moeten strategie bepalen ten aanzien van het geven van invulling aan de wet Banenafspraken*
2. *In kaart brengen wat PepsiCo kan faciliteren richting huidige werknemers – dus inspelen op het 'kunnen veranderen'.*
3. *Zorgen voor uitwisseling van informatie en samenspraak tussen de functieniveaus om een gezamenlijk draagvlak te creëren.*

Inhoudsopgave

H1. Inleiding: de invulling van de Banenafspraken door PepsiCo.

1.1.	Aanleiding.....	7
1.2.	Probleemstelling.....	9
1.3.	Relevantie.....	11
1.3.1.	Maatschappelijke relevantie.....	11
1.3.2.	Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.3.3.	Bestuurskundige relevantie.....	12
1.4.	Leeswijzer.....	13

H2. Casusbeschrijving: wat is de huidige context?

2.1	PepsiCo.....	14
2.1.1	Organisatie.....	14
2.1.2	Focuspunten binnen HR.....	14
2.2	Wet Banenafspraken.....	15
2.2.1	Inhoud van de wetgeving.....	15
2.2.2	Doelgroep.....	16

H3. Theoretisch Kader: welke inzichten biedt de literatuur?

3.1	Draagvlak.....	20
3.1.1	Het Strategic Human Performance Model (SHP-model).....	21
3.1.2	Elementen van draagvlak.....	22
3.2	Draagvlak voor verandering.....	24
3.2.1	Soorten verandering.....	24
3.2.2	Veranderbereidheid.....	25
3.3	Conceptueel model.....	29

H4. Methodische verantwoording: hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

4.1	Onderzoeksdesign.....	30
4.1.1	Dataverzameling.....	30
4.1.2	Data – analyse.....	32
4.2	Operationalisering.....	32
4.2.1	Onafhankelijke variabelen.....	32
4.2.2	Afhankelijke variabele.....	34
4.3	Kwaliteit van het onderzoek.....	34
4.3.1	Validiteit.....	34
4.3.2	Betrouwbaarheid.....	35

H5. Resultaten & analyse: Wat zijn de beschrijvende resultaten en op welke manier zijn deze resultaten aan elkaar gerelateerd?

5.1 Draagvlak Banenafspraken PepsiCo op verschillende niveaus.....	37
5.1.1 Draagvlak Banenafspraken PepsiCo – geheel.....	37
5.1.2 Draagvlak Banenafspraken PepsiCo – per locatie.....	38
5.1.3 Draagvlak Banenafspraken PepsiCo – per functielevel.....	39
5.1.4 Conclusie draagvlak op verschillende niveaus.....	40
5.2 Factoren van invloed op draagvlak.....	41
5.2.1 Zaandam - Duyvis.....	41
5.2.2 Rotterdam - Quaker.....	44
5.2.3 Broek op Langedijk – Lay’s & Smiths.....	47
5.2.4 Strategisch leidinggevenden.....	50
5.2.5 FLM’s.....	53
5.2.6 Operators.....	56
5.2.7 Conclusie factoren van invloed op draagvlak.....	60
5.3 Kansen en beperkingen per doelgroep.....	60
5.3.1 Zaandam – Duyvis.....	60
5.3.2 Rotterdam – Quaker.....	61
5.3.3 Broek op Langedijk – Lay’s & Smiths.....	62
5.3.4 Strategisch leidinggevenden.....	62
5.3.5 FLM’s.....	63
5.3.6 Operators.....	64

Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie: wat is het antwoord op de hoofdvraag?

6.1 Beantwoording deelvragen.....	65
6.2 Beantwoording hoofdvraag.....	67
6.3 Aanbevelingen.....	68
6.4 Discussie.....	72
6.4.1 Theoretische reflectie.....	72
6.4.2 Methodologische reflectie.....	73
6.4.3 Maatschappelijke reflectie.....	74
6.5 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	75

Literatuurlijst

Bijlagen

Bijlage 1. Topiclijst interviews

Bijlage 2. Vignetten

Bijlage 3. Codeerschema

Bijlage 4. Respondenten

H1. Inleiding: de invulling van de Banenafpraak door PepsiCo.

1.1 Aanleiding

In vergelijking met andere Europese landen heeft Nederland de minst inclusieve arbeidsmarkt (UWV, 2017). Een inclusieve arbeidsmarkt refereert naar de hoeveelheid mensen met een arbeidsbeperking dat participeert op de arbeidsmarkt (Jehoel-Gijsbers, 2011). Dit betekent dat in Nederland het verschil in participatie tussen ‘gezonde’ mensen en mensen met een arbeidsbeperking groter is dan in andere Europese landen. Om dit verschil te verkleinen is een wet in het leven geroepen: de Participatiewet.

Deze wet is in 2015 geïntroduceerd en heeft als doel dat zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan het werk komen bij reguliere werkgevers (van de Pas & Freese, 2016). Er zijn twee soorten arbeidsbeperkingen: een arbeidshandicap (bv. autisme, slechthoortheid, spierziekte en epilepsie) en psychosociale problematiek (moeite met vinden van werk of goed uitvoeren van de baan) (VDAB, 2017). In eerste instantie zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van deze wetgeving. De Participatiewet stimuleert organisaties, via gemeenten, om mensen aan te nemen die niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen. Op deze manier zijn de private en publieke sector van elkaar afhankelijk. In de wetenschap bestaat betrekkelijk weinig literatuur over het snijvlak van het private en maatschappelijke domein; vandaar dat het interessant en relevant is om te zien hoe een private organisatie omgaat met de oplossing voor een maatschappelijk probleem, dat door de publieke sector wordt opgelegd. Dit onderzoek zal op dit raakvlak ingaan aan de hand van de situatie en de benadering van dit maatschappelijk vraagstuk bij PepsiCo als grote (inter)nationale private onderneming. Het creëren van extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking is door het kabinet en sociale partners vastgelegd in de Banenafpraak. De doelstelling is dat in 2026 er minstens 100.000 banen in de marktsector gecreëerd worden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit aantal wordt verspreid over de jaren:

Banen-afpraak	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	struc
Overheid	3.0	6.5	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Markt	6.0	14.0	23.0	31.0	40.0	50.0	60.0	70.0	80.0	90.0	100.0	100.0	100.0
Totaal	9.0	20.5	33.0	43.5	55	67.5	80.0	92.5	105.0	115.0	125.0	125.0	125.0

Tabel 1. Aantal banen bij reguliere werkgevers, x 1000, cumulatief (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017).

De teller staat momenteel op 15.602 banen in het bedrijfsleven (ANP, 2017). Kortom, het begin is er maar er is ook nog veel werk te verzetten. Een baan wordt geteld vanaf 25,5 verloonde uren per week. Per sector wordt landelijk gemonitord of de doelstelling wordt behaald. Wanneer dit niet het geval is, volgt activering door middel van een quotumheffing (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017).

Op het moment dat een organisatie het quotumpercentage niet realiseert, kost het jaarlijks €5.000, - per niet ingevulde arbeidsplaats (Doorne, 2015). De Belastingdienst int deze quotumheffing (Klijnsma, 2014). Dit quotumpercentage wordt jaarlijks bepaald en is een wettelijke ‘stok achter de deur’ die van toepassing is op grote werkgevers (Neefjes, 2015). De eerste schatting is dat dit percentage rond de anderhalf tot twee procent zal liggen. Het is afhankelijk van de omvang van de doelgroep, het aantal

banen dat de sector per jaar moet realiseren en het tekort aan gerealiseerde arbeidsplaatsen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017). De Participatiewet wordt dus deels ingevuld door de wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017). Deze wet kent dus een taakstelling richting organisaties die kosten en baten zullen afwegen en een positie bepalen. Dit onderzoek focust niet op deze economische rationaliteit in het afwegen maar richt zich op het menselijke aspect als het gaat om kansen en beperkingen. Hetgeen nog weinig aan bod komt in de literatuur met betrekking tot Human Resources (Kaufman, 2015).

De insteek van PepsiCo is om invulling te geven aan deze Banenafpraak, maar wel met volle aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van deze doelgroep. PepsiCo laat zich namelijk leiden door het concept 'Performance with Purpose'. Dit houdt in dat binnen de strategie van de organisatie aandacht geschonken wordt aan voeding en gezondheid, milieu en mensen binnen de organisatie (PepsiCo, 2017). Duurzame inzetbaarheid gaat over het gezond en productief houden van het personeel gedurende hun loopbaan (Schaufeli, 2011).

Wanneer invulling wordt gegeven aan deze wet, moet niet het idee van 'meedoen voor spek en bonen' zich voordoen, maar moeten deze werknemers van toegevoegde waarde zijn en onderdeel uitmaken van de organisatie. In dit geval is duurzame inzetbaarheid dus het kader waarin de wet Banenafpraak tot uiting moet komen binnen de organisatie. Voor PepsiCo gaat het nadrukkelijk om de combinatie en een geïntegreerde aanpak.

Op dit moment heeft PepsiCo onvoldoende zicht op de exacte betekenis van de Banenafpraak inclusief de Quotumheffing, de manieren waarop invulling gegeven kan worden aan deze wet en wat deze wet betekent voor de interne organisatie van PepsiCo. Uiteraard staat het maatschappelijk belang hoog in het vaandel bij PepsiCo maar een correcte en volledige afweging is nodig om positie te bepalen. Dit verkennend onderzoek schetst de inhoud en context van de Banenafpraak en zal focussen op de interne organisatie van PepsiCo. Dit zal zich concreet uiten in de vorm van het onderzoeken van het draagvlak. Het gaat hierbij om draagvlak voor verandering. Op alle niveaus binnen PepsiCo moet namelijk een verandering plaatsvinden wanneer het nieuwe beleid ingevoerd wordt. Strategisch leidinggevenden zullen meer moeten sturen op werving en selectie, omdat richting gegeven moet worden aan de soorten doelgroepen die wel of niet aangenomen kunnen worden. Tevens spelen andere partijen zoals het UWV en de gemeente hierin een rol, dus het deel uitmaken van het netwerk en schakelen met andere stakeholders wordt belangrijker. Hiernaast moeten strategisch leidinggevenden wellicht investeren in aangepaste werkomstandigheden en ze zullen een voorbeeldrol moeten aannemen binnen PepsiCo richting de huidige werknemers. Wanneer PepsiCo mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanneemt, moet uitgestraald worden dat dit niveau achter het nieuwe beleid staat. Operationeel leidinggevenden moeten dagelijks begeleiding bieden aan werknemers vanuit de doelgroep en het productiepersoneel moet hun houding en verwachting aanpassen om de mensen met een arbeidsbeperking zo goed mogelijk op te nemen binnen de organisatie (K. Guldmond, persoonlijke communicatie, 4 maart 2017). Naast de drie functieniveaus kan ook op de drie productielocaties in Nederland het draagvlak worden onderzocht. Kortom; eerst moet duidelijk worden hoe de interne organisatie zal reageren op het tot uitvoering brengen van de Banenafpraak. Vooraf kunnen op deze manier kansen en bedreigingen geformuleerd worden waarmee rekening gehouden moet worden bij de implementatie van deze wetgeving. De vraag is dan ook hoe draagvlak gecreëerd kan worden voor het aannemen van werknemers vanuit de Banenafpraak.

Twee jaar geleden heeft binnen PepsiCo een reorganisatie plaatsgevonden op de productielocaties. Vóór deze reorganisatie waren enkele werknemers met een arbeidsbeperking in dienst, zij hadden functies zoals portier en schoonmaker. Echter verzuimden deze werknemers vaak en kostten ze relatief veel geld voor de organisatie. Dit omdat door medische redenen de werknemers niet meer konden meedraaien in de productie, maar wel betaald werden als een werknemer vanuit de ploegendienst. Deze werknemers zijn ontslagen tijdens de reorganisatie omdat hun taken werden uitbesteed. PepsiCo is daarmee niet onbekend met het werken met deze doelgroep en is nu op zoek naar een manier waarop mensen met een arbeidsbeperking beter ingezet kunnen worden (K. Guldmond, persoonlijke communicatie, 4 maart 2017). Het kan zijn dat huidige werknemers al een sterke mening hebben over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking omdat het al eerder heeft plaatsgevonden binnen PepsiCo. Juist deze mening is van belang om vooraf te peilen voordat nieuw beleid wordt ingevoerd rondom de Banenafpraak. Eventuele negatieve uitlatingen of meer positieve ervaringen kunnen bepalend zijn voor de manier waarop draagvlak gecreëerd kan worden. PepsiCo vindt het belangrijk dat werknemers betrokken worden, mee mogen denken en (in bepaalde mate) invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Om dit te realiseren, wordt het draagvlak van de werknemers en leidinggevenden op verschillende niveaus en op verschillende locaties binnen de organisatie onderzocht, betreffende het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking. Hierbij is het interessant om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op dit draagvlak, zodat de organisatie daar invloed op kan uitoefenen. In de wetenschappelijke literatuur is het begrip 'draagvlak' breed omschreven en worden factoren die hierop van invloed zijn in algemene termen en daarmee betrekkelijk abstract beschreven. Dit onderzoek beoogt de theoretische begrippen en factoren te concretiseren en te verhelderen vanuit de waarneming in de praktijk van PepsiCo.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is te verdelen in een doelstelling, de centrale vraagstelling en (theoretische, empirische en prescriptieve) deelvragen.

Doelstelling

Nagaan hoe draagvlak er uit ziet en welke factoren van invloed zijn op het draagvlak van strategisch leidinggevenden, operationeel leidinggevenden en werknemers van de productielocaties van PepsiCo voor de invulling van de Banenafpraak, om vervolgens aanbevelingen te doen voor het bevorderen van dit draagvlak.

Centrale vraagstelling

Hoe ziet het draagvlak er uit van strategisch leidinggevenden, operationeel leidinggevenden en werknemers van de productielocaties van PepsiCo, voor de invulling van de Banenafpraak en welke factoren hebben invloed op dit draagvlak?

Deelvragen

Om de doelstelling te bereiken en antwoord te geven op de centrale vraagstelling zijn deelvragen geformuleerd. Deze aparte deelvragen vormen samen het antwoord op de centrale vraagstelling. De volgende tien deelvragen (inclusief toelichting) zijn geformuleerd:

1. Wat houdt de Banenafspraken in en hoe wordt de doelgroep gekenmerkt? (theoretische deelvraag).
Deze vraag doelt specifiek op de inhoud van de wet en wat er exact gevraagd wordt van private organisaties. Dit om een beter beeld te krijgen van de verplichtingen en de context waarin het vraagstuk zich bevindt. Om ervoor te zorgen dat de werknemers binnen PepsiCo op een goede manier kunnen afwegen wat de kansen en bedreigingen zijn voor het invullen van de Banenafspraken, is het noodzakelijk dat de doelgroep helder is.
2. Wat wordt verstaan onder draagvlak? (theoretische deelvraag)
Begripsverheldering voor draagvlak zodat de conceptualisering van dit concept duidelijk is.
3. Welke factoren zijn van invloed op draagvlak? (theoretische deelvraag)
Vanuit draagvlaktheorie wordt onderzocht welke factoren draagvlak bepalen. Daarna kan onderzocht worden welke van deze factoren bij PepsiCo aanwezig zijn of juist ontbreken.
4. Hoe ziet het draagvlak er uit voor de Banenafspraken binnen PepsiCo? (empirische deelvraag)
Voordat invulling gegeven wordt aan de Banenafspraken is het van belang om op verschillende niveaus te onderzoeken hoe het draagvlak er uit ziet binnen PepsiCo. Dit wordt uitgevoerd op drie functieniveaus en drie locaties.
5. Welke factoren zijn per productielocatie van invloed op het draagvlak binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken? (empirische deelvraag)
Voor de drie productielocaties in Nederland wordt vastgesteld welke factoren bepalend zijn voor het draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafspraken.
6. Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij strategisch leidinggevenden binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken? (empirische deelvraag)
Dit om specifiek te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op het draagvlak binnen deze doelgroep.
7. Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij operationeel leidinggevenden binnen PepsiCo voor invulling van de Banenafspraken? (empirische deelvraag).
Dit om specifiek te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op het draagvlak binnen deze doelgroep.
8. Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij werknemers binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken? (empirische deelvraag)
Dit om specifiek te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op het draagvlak binnen deze doelgroep.

1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek kan onderbouwd worden op zowel maatschappelijk als wetenschappelijk niveau. De urgentie is op beide niveaus nadrukkelijk aanwezig. Naast deze twee relevanties is ook de bestuurskundige relevantie toegevoegd. Dit omdat het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een private organisatie maar wel een duidelijke relatie heeft met de bestuurskunde.

1.3.1 *Maatschappelijke relevantie*

De Banenafpraak wordt ingevoerd, waarbij van organisaties gevraagd wordt om banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Echter zijn deze organisaties vaak niet voldoende op de hoogte van de context, de strategieën om hier invulling aan te geven en ze vragen zich af hoe dit binnen de organisatie landt. Bij PepsiCo is dit ook het geval. PepsiCo wil weten hoe de organisatie met de wetgeving aan de slag kan gaan en hoe huidige werknemers hier tegenover staan, dit vraagstuk is in deze zin praktisch van aard. Wanneer PepsiCo zich inzet voor het realiseren van de te behalen banen, levert het een positieve bijdrage aan de maatschappij. Maar liefst 60.000 tot 70.000 Nederlanders zijn niet zomaar in staat om werk uit te voeren bij reguliere organisaties (van Engelen M. , van Houten, Kuiper, & van Xanten, 2015). Ook in deze zin is de maatschappelijke relevantie voelbaar.

Zoals eerder aan bod is gekomen zijn de overheid en private organisaties van elkaar afhankelijk. Deze samenwerking bepaalt het succes van het nieuwe beleid. Voor overheidsinstanties dient dit onderzoek als voorbeeld en krijgen zij beeld van waar private organisaties tegenaan lopen. Op deze manier kan de publieke sector leren wat gaande is binnen de private sector.

1.3.2 *Wetenschappelijke relevantie*

Allereerst is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat relatief weinig HR-literatuur beschikbaar is die zich bevindt op het snijvlak van het private en maatschappelijke domein (Borghouts & Freese, 2016). De literatuur die hierover beschikbaar is, richt zich vooral op activiteiten die door private organisaties ondernomen worden voor een betere integratie en beschrijft goede voorbeelden van organisaties die een al als 'inclusieve werkgever' benoemd kunnen worden (Borghouts & Freese, 2016). Dit onderzoek koppelt deze twee domeinen op een andere manier. Het laat namelijk de onderlinge afhankelijkheid zien en toont hoe een private organisatie omgaat met een maatschappelijk probleem.

Dit duidt direct op een ander aspect waardoor de wetenschappelijke relevantie aanwezig is. Er is namelijk veel onderzoek gedaan naar de rol van de gemeente tijdens de uitvoering van de Participatiewet en de bijbehorende wet Banenafpraak (de Gilde, 2015). Echter is de rol van de private sector nauwelijks in wetenschappelijk onderzoek beschreven (de Gilde, 2015). Ondanks dat dit onderzoek zich enkel focust op hoe draagvlak gecreëerd kan worden, levert het een bijdrage aan deze tekortkoming.

Hiernaast is behoefte aan een meer mensgerichte benadering in de HR-literatuur wanneer het gaat om het afwegen van alternatieven. Op dit moment overheerst zowel in de literatuur als in de praktijk de economische rationaliteit (Kaufman, 2015). Dit onderzoek gaat juist niet in op de afweging van kosten en baten maar richt zich op het menselijke aspect door op verschillende niveaus het draagvlak

van huidige werknemers te onderzoeken. Het vult daarmee de HR-literatuur aan op een gebied waar behoefte aan is; het menselijke aspect in plaats van de economische focus.

Verder is veel onderzoek gedaan naar het aannemen van arbeidsgehandicapten en het werkgeversgedrag betreffende deze groep (de Gilde, 2015). Echter is weinig onderzoek gedaan naar de specifieke doelgroepen binnen het containerbegrip 'arbeidsgehandicapten' (de Gilde, 2015). Dit onderzoek gaat dieper in op de soorten doelgroepen binnen de wet Banenafpraak en geeft een mogelijke verklaring waar een deel van het werkgeversgedrag op gebaseerd kan zijn, namelijk het draagvlak.

Tot slot is draagvlak een lastig af te bakenen begrip en is het afhankelijk van het soort draagvlak en de context waarin een situatie zich bevindt. Dit terwijl draagvlak vaak wordt gezien als legitimatie om beleid door te voeren (Donker & Spronk, 2006). Dit onderzoek zal in de context van PepsiCo en het geven van invulling aan de Banenafpraak het begrip draagvlak uiteenzetten.

1.3.3. Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde houdt zich bezig met de bestuurlijke kant van vraagstukken die gericht zijn op maatschappelijke problemen (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017). Het maatschappelijke probleem is dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt onvoldoende aan het werk komen. Het bestuurlijke vraagstuk dat momenteel in Nederland speelt is het flexibiliseren van de arbeidsmarkt. De Participatiewet is een maatregel die genomen wordt voor het creëren van een soepelere werking van de arbeidsmarkt. Ondanks dat het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een private organisatie heeft het een bestuurskundige relevantie. Allereerst heeft de Participatiewet inclusief de Banenafpraak en Quotumheffing een bestuurskundig karakter. De overheid formuleert namelijk beleid en regels die de bedrijfswereld (grotendeels) moet uitvoeren. In eerste instantie is het beleid abstract en theoretisch en moet het in de praktijk operationeel en concreet worden. Deze fase van beleidsimplementatie vergt interactie en samenwerking van overheid en bedrijfsleven. Dat geldt ook voor de monitoring en de evaluatie. De overheid en de markt zijn op elkaar aangewezen. Er is sprake van een gezamenlijk belang en een gedeelde verantwoordelijkheid.

Door de overheid wordt de Participatiewet opgelegd aan zowel publieke als private organisaties. De publieke organisaties, in het bijzonder gemeenten, zijn al langere periode bekend met de Participatiewet. Echter zijn veel private organisaties nog zoekende en daarmee in de verkennende fase. Private organisaties hebben nog veel vraagtekens en gaan langzamerhand aan de slag met het geven van invulling aan de wetgeving. De overheid wil graag op de hoogte blijven van de situatie binnen private organisaties als het gaat om het creëren van arbeidsplaatsen en biedt een helpende hand door het beschikbaar stellen van middelen. De overheid en de private organisaties zijn dus wederzijds van elkaar afhankelijk.

Tevens gaat Bestuurskunde over oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en in hoeverre overheidsinstanties dit kunnen sturen en of dat ze invloed kunnen uitoefenen op de manier waarop het beleid wordt uitgevoerd (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017). De Participatiewet is een goed voorbeeld van een oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk. Voordat de overheid dit verder kan sturen is het interessant om te weten op welke manier deze oplossing ontvangen wordt en op welke manier behoefte is aan sturing. Gemeenten willen namelijk weten op welke manier ze private organisaties kunnen motiveren en ondersteunen zodat mensen met een arbeidsbeperking worden

aangenomen (Brinke ten, 2014). De publieke sector kan vanuit dit onderzoek leren van PepsiCo als private organisatie. Op deze manier wordt de wederzijdse afhankelijkheid benadrukt en wordt het perspectief van een grote private organisatie belicht.

1.4 Leeswijzer

Allereerst volgt de casusbeschrijving om de context van het onderzoek nader toe te lichten. Na deze casusbeschrijving wordt in het theoretisch kader toegewerkt naar een conceptueel model. Dit door theorieën, modellen en eigen inzichten te koppelen en keuzes te maken in concretisering van de concepten. Hierna zal de methodiek van het onderzoek worden behandeld, hierin wordt aangegeven welke onderzoeksopzet wordt gehanteerd en op welke manier het onderzoek wordt uitgevoerd. In de resultaten- en analyse sectie wordt toegewerkt naar het beantwoorden van de vraagstelling van dit onderzoek. Het laatste hoofdstuk bevat de conclusie en discussie. Hierbinnen komen aanbevelingen aan bod omtrent het bevorderen van draagvlak onder leidinggevenden en werknemers voor de invulling van de Banenafpraak binnen PepsiCo, en wordt gereflecteerd op zowel theoretisch, methodisch en praktisch niveau.

H2. Casusbeschrijving: wat is de huidige context?

Om beeld te krijgen van de context waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt, gaat dit hoofdstuk dieper in op PepsiCo als organisatie en op de Banenafpraak. Hiermee geeft dit hoofdstuk antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek:

1. *Wat houdt de Banenafpraak in en hoe wordt de doelgroep gekenmerkt?*

2.1 PepsiCo

Deze paragraaf schetst de context van PepsiCo als organisatie en hiernaast worden de focuspunten binnen HR beschreven zodat het kader van dit onderzoek duidelijk wordt.

2.1.1 Organisatie

PepsiCo is een grote speler in de *'fast moving consumer goods'*-markt. Meer dan een miljard keer per dag worden PepsiCo-producten over meer dan 200 landen in de wereld genuttigd door consumenten (PepsiCo, 2017). Het productportfolio van PepsiCo bestaat uit voedingsmiddelen en dranken, waaronder 22 merken die elk een geschatte jaaromzet hebben van meer dan 1 miljard dollar. PepsiCo Nederland brengt twaalf verschillende merken op de Nederlandse markt: Quaker, Pepsi, 7-up, Gatorade, Lay's, Smiths, Doritos, Cheetos, Duyvis, Snack a Jacks, Mountain Dew en Naked. Verspreid over vier locaties zijn in Nederland ongeveer 650 mensen werkzaam. In Maarssen is het hoofdkantoor gevestigd en Rotterdam (Quaker), Zaandam (Duyvis) en Broek op Langedijk (Lay's, Smiths & Cheetos) zijn de productielocaties (PepsiCo, 2017).

1.1.2 Focuspunten binnen HR

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de HR-afdelingen van de productielocaties van PepsiCo. Zoals eerder benoemd zijn duurzame inzetbaarheid en de Banenafpraak belangrijke thema's binnen de HR-afdelingen. Leidend is het concept *'Performance with Purpose'* (PepsiCo, 2017), dat staat voor een brede integrale en duurzame benadering van het HR-beleid binnen PepsiCo als geheel. Afgelopen jaar is een grootschalig onderzoek uitgevoerd binnen PepsiCo Nederland om het werkvermogen van de werknemers in kaart te brengen. In totaal heeft 90 procent van de werknemers deelgenomen aan dit onderzoek. De resultaten geven inzicht in de risicogroepen, de wensen en behoeften en specifieke klachten van deze doelgroepen. De grootste risicogroep vormt een derde van de totale populatie en betreft oudere mannen die bij de afdeling *'Processing & Packaging'* werken. De risico's ontstaan voornamelijk door klachten aan het bewegingsapparaat, de ervaring van stress door veranderingen op het werk en de ervaring van minder support van managers in vergelijking met jongere collega's.

Binnen het onderzoek wordt het werkvermogen bepaald door: werkomstandigheden, sociale werkomgeving, opleiding & ontwikkeling, gezondheid & vitaliteit en de thuissituatie. Onder de werknemers van PepsiCo wordt 42 procent van het werkvermogen bepaald door de werkomstandigheden, 20 procent door de sociale werkomgeving en 9 procent door opleiding en ontwikkeling. Dit betekent dat PepsiCo als werkgever veel invloed kan uitoefenen op het werkvermogen van de werknemers.



Figuur 1. Factoren die van invloed zijn op het werkvermogen van de medewerkers van PepsiCo (Willis Towers Watson, 2017).

Naar aanleiding van dit gegeven willen de HR-afdelingen van PepsiCo onderzoeken welke maatregelen getroffen kunnen worden om het werkvermogen te verbeteren. Als eerste stap zijn focusgroepen georganiseerd waarin de behoeften en wensen van de werknemers specifiek wordt onderzocht. De aandacht ligt voornamelijk bij de risicogroepen die naar voren zijn gekomen. PepsiCo wil dus zoveel mogelijk mensen duurzaam inzetbaar houden en krijgen. Dit geldt ook voor de doelgroep die vanuit de Banenafpraak kan worden aangenomen. De urgentie wordt dus gevoeld om uit te zoeken hoe deze doelgroep duurzaam ingezet kan worden. Dit vanuit zowel het belang van de werkgever als de werknemer en van de overheid.

2.2 Wet Banenafpraak

2.2.1 Inhoud van de wetgeving

Afgelopen jaren hebben beleidsmakers veel aandacht besteed aan de geringe participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Versantvoort & van Echtelt, 2012). Het vraagstuk is hoe iedereen 'naar vermogen' kan participeren binnen onze maatschappij (Versantvoort & van Echtelt, 2012). Zoals eerder vermeld, is de Participatiewet sinds 2015 in werking getreden. De Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten, de Wet sociale werkvoorziening en de Wet werk en bijstand worden in deze wet gecombineerd en zo vervangt de Participatiewet deze drie wetten tegelijk. Deze samenvoeging moet zorgen voor minder bureaucratie en regeldruk (VNG, 2017). De wet heeft als doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, het liefst bij reguliere werkgevers. De Participatiewet kent een onderdeel die specifiek gericht is op de private sector, de Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Oorspronkelijk was er een taakstelling van 5% per bedrijf. Nu is er een gefaseerde afspraak in aantallen per jaar tussen 2015 en 2026, oplopend tot 125.000 in 2026; hiervan vallen er 100.000 in de sector markt en 25.000 in de sector overheid (Ministerie SZW, 2017). Deze Banenafpraak moet op landelijk niveau gerealiseerd worden. De overheid controleert of de banen daadwerkelijk door organisaties (met meer dan 25 werknemers)

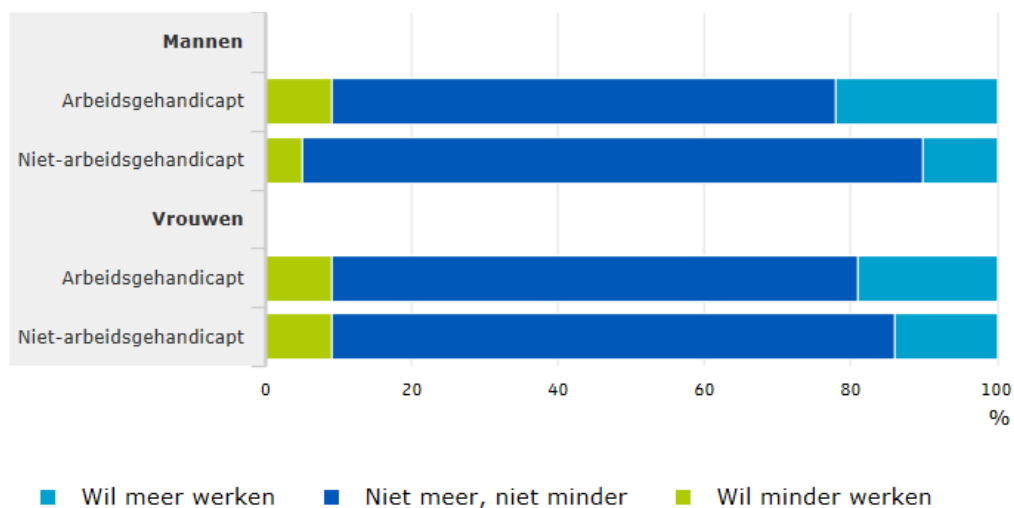
worden gecreëerd. Wanneer dit niet het geval is, wordt de quotumheffing toegepast (Cuelenaere, van den Brink, & Mulder, 2015). Op dit moment is bepaald dat het private organisaties jaarlijks €5.000,- kost per niet ingevulde arbeidsplaats (van Doorne, 2015).

Met bovenstaande informatie in gedachten, zouden we kunnen zeggen dat het werk van mensen met een arbeidsbeperking wordt vermaatschappelijkt. Gemeenten en werkgevers vanuit private organisaties hebben een gezamenlijk doel: het creëren van banen voor deze doelgroep. Werkgevers proberen werkomstandigheden aan te passen en kunnen ter compensatie loonkostensubsidie ontvangen. Dus gezamenlijk moet er een nieuw en flexibel werkveld gecreëerd worden, waarbij rekening worden gehouden met de behoeften en het vermogen van de doelgroep en dat tegelijkertijd zoveel mogelijk deel uitmaakt van de samenleving (van Engelen M. , van Houten, Kuiper, & van Xanten, 2015).

2.2.2 Doelgroep

De doelgroep van de Banenafpraak wordt in eerste instantie breed omschreven als mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben om in hun bestaan te voorzien en/of aangewezen zijn op ondersteuning om aan het werk te komen (VNG, 2014).

De doelgroep van de Banenafpraak is groot. In 2015 waren er 1,7 miljoen mensen tussen de 15 en 75 jaar die moeite hadden met het krijgen of uitvoeren van het werk door een aandoening, een langdurige ziekte of een handicap. De meest opvallende groep hierbinnen zijn de mensen tussen 25 – 45 jaar oud, dit waren in totaal bijna 400 duizend arbeidsgehandicapten. De helft hiervan behoort niet tot de beroepsbevolking. Van de helft die wel meegeteld wordt in de beroepsbevolking geeft een vijfde deel aan meer te willen werken (Centraal Bureau voor Statistiek, 2016).



Figuur 2. Gewenste arbeidsduur van 25- tot 45- jarigen, 2015 (CBS, 2016)

De doelgroep van de Wet Banenafpraak kan specifiek in kaart gebracht worden, het bestaat namelijk uit vier groepen:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en die vanwege beperkingen door hun handicap of ziekte niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen
- Mensen met een Wsw-indicatie
- Wajong gerechtigden met arbeidsvermogen
- Mensen met een Wiw-baan of ID-baan (Cuelenaere, van den Brink, & Mulder, 2015).

De vier groepen zullen allereerst verder toegelicht worden inclusief voorbeelden zodat vignetten opgesteld kunnen worden die verder in het onderzoek voor ondersteuning zorgen. In bijlage 2 zijn de vignetten weergegeven. De eerste groep lijkt duidelijk, het gaat om mensen met een handicap op ziekte die niet in staat zijn om zonder ondersteuning het wettelijk minimum loon (WML) te verdienen. De Wsw-indicatie staat voor 'Wet sociale werkvoorziening' en Wajong staat voor Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (De Normaalste Zaak, 2017). De Wajong is voor mensen die op jonge leeftijd (voor 18^e levensjaar) een ziekte of beperking hebben gekregen. Voor zowel de Wsw-indicatie als de Wajong is een onderscheid te maken in drie soorten beperkingen:

1. Lichamelijke beperking: bijvoorbeeld een spierziekte, hartaandoening of epilepsie
2. Psychische beperking: bijvoorbeeld autisme, ADHD of borderline
3. Verstandelijke beperking: hierbij heeft een persoon behoefte aan begeleiding en heeft hij/zij grote moeite met leren. Het is een ontwikkelingsstoornis waardoor een cognitief tekort ontstaat in IQ (Carehouse, 2012) (Wajong Talenten, 2013) (De Normaalste Zaak, 2017).

Mensen met een Wiw-of ID-baan hebben een andere reden waardoor ze een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De Wiw-baan staat voor 'Wet inschakeling werkzoekenden' en de ID-baan staat voor Besluit in- en doorstroombanen (Werkgeverslijn, 2017). Deze groep is dus echt gericht op een goede doorstroom en een afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Het betreft dan ook vaak mensen die al langere tijd op zoek zijn naar een baan. Hierbij kan gedacht worden aan jongere werklozen, bijstandsgerechtigden of mensen die voor langere tijd werkloos zijn waardoor een afstand tot de arbeidsmarkt is gecreëerd. Deze doelgroep wordt in dit onderzoek 'langdurig werklozen' genoemd.

Aan de hand van de criteria van de doelgroep van de Banenafpraak is een doelgroepenregister opgesteld. Men kan rechtstreeks via het UWV beoordeeld worden op het arbeidsvermogen. Het UWV bepaalt vervolgens of men in het register wordt opgenomen. Werkgevers die aan de slag gaan met het geven van invulling aan de Banenafpraak raadplegen dan ook het UWV en dit doelgroepenregister (UWV, 2017).

Voor deze doelgroep is een onderscheid gemaakt in vier mogelijkheden van werkinvulling:

- arbeidsmatige dagbesteding (mensen die niet of zeer beperkt in staat zijn om loonvormende arbeid te verrichten)
- beschut werk (aangepaste omstandigheden en begeleiding)
- garantiebanen (baanafpraak)
- regulier werk (van Engelen M. , van Houten, Kuiper, & van Xanten, 2015).

In de figuren hieronder worden deze mogelijkheden van werkinvulling verder toegelicht.

	Arbeidsmatige dagbesteding		Beschut werken
Voor wie?	Mensen die (waarschijnlijk) niet of zeer beperkt tot loonvormende arbeid in staat zijn, maar wel in georganiseerd verband naar vermogen werkzaamheden kunnen verrichten.	↔	Mensen die alleen onder aangepaste omstandigheden in staat zijn tot loonvormende arbeid en daarbij begeleiding nodig hebben.
Doel	<ul style="list-style-type: none"> • Dagbesteding • Veilige structuur • Opdoen van competenties en zo mogelijk aanleren van arbeidscompetenties 	↔	<ul style="list-style-type: none"> • Een beschutte werkplek • Veilige structuur • Opdoen van competenties en zo mogelijk aanleren van arbeidscompetenties • Economische zelfstandigheid
Regeling	<ul style="list-style-type: none"> • Tot en met 2014: AWBZ • Vanaf 2015: Wmo voor extramurale cliënten 	↔	<ul style="list-style-type: none"> • Beschut werken is een nieuw instrument om mensen in een beschermde werkomgeving te laten werken bij de gemeente, een werkgever of een SW-bedrijf. Deze plekken worden betaald vanuit de Participatiewet. • Uitvoering bij gemeente; gemeente vraagt UWV om indicatie.
Inkomen / financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen directie relatie tussen de uitkering en de opbrengsten van arbeidsmatige dagbesteding. • Deelnemers ontvangen een Participatiewet-, Wajong- of WIA-uitkering of zijn afhankelijk van inkomsten van ouders of partner. 	↔	<ul style="list-style-type: none"> • De werknemer heeft meestal een dienstverband bij gemeente of bij een aan de gemeente gelieerde organisatie. • De werknemer ontvangt ten minste het wettelijk minimumloon. • Afhankelijk van de loonwaarde van de werknemer kan de gemeente tot maximaal 70 procent van het wettelijk minimumloon als loonkostensubsidie inzetten. Dit wordt gefinancierd uit het budget voor uitkeringen.

Figuur 3. Mogelijkheden om te werken voor mensen met een arbeidsbeperking (arbeidsmatige dagbesteding & beschut werken) (van Engelen M. , van Houten, Kuiper, & van Xanten, 2015).

Garantiebanen (baanafpraak)	Regulier werk	
Mensen die in staat zijn tot loonvormende arbeid maar ook met begeleiding en ondersteuning het minimumloon niet kunnen verdienen.	Mensen die werken in reguliere baan, dus 100 procent loonvormende arbeid, kunnen verrichten zonder begeleiding.	Voor wie?
<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaam werken • Opdoen en uitbreiden van arbeidscompetenties • Indien mogelijk doorgroei naar regulier werk • Economische zelfstandigheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulier werk • (Economische) zelfstandigheid 	Doel
<ul style="list-style-type: none"> • Werknemer kan op proef bij werkgever starten met behoud van uitkering. Kosten voor extra begeleiding op de werkplek worden gefinancierd vanuit de Participatiewet. • Uitvoering bij gemeente in afstemming met Regionaal Werkbedrijf. 	Een baan bij een reguliere werkgever.	Regeling
<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijk van loonwaarde van de werknemer kan de gemeente tot maximaal 70 procent van het wettelijk minimumloon als loonkostensubsidie inzetten voor de werkgever. Dit wordt gefinancierd uit het budget voor uitkeringen. 	Werkgever betaalt loon.	Inkomen / financiering

Figuur 4. Mogelijkheden om te werken voor mensen met een arbeidsbeperking (garantiebanen & regulier werk) (van Engelen M. , van Houten, Kuiper, & van Xanten, 2015).

Omdat arbeidsmatige dagbesteding een erg arbeidsintensieve begeleiding vraagt en een veilige structuur niet geboden kan worden binnen de productielocaties van PepsiCo, wordt deze vorm niet meegenomen. De overige drie opties, beschut werk, garantiebanen en het reguliere werk zijn wel mogelijkheden waar naar gekeken kan worden.

H3. Theoretisch Kader: welke inzichten biedt de literatuur?

Binnen dit hoofdstuk wordt vanuit een theoretisch perspectief verder gewerkt naar het beantwoorden van de centrale hoofdvraag van dit onderzoek. Aan de hand van literatuur over draagvlak worden de volgende theoretische deelvragen beantwoord:

- o Wat wordt verstaan onder draagvlak?
- o Welke factoren zijn van invloed op draagvlak?

Om deze vragen te beantwoorden zal allereerst het begrip 'draagvlak' uiteengezet worden. Omdat het gaat over draagvlak voor een verandering (op verschillende niveaus) zullen vervolgens theorieën aan bod komen die de concepten 'draagvlak' en 'verandering' koppelen. Hieruit vloeien factoren voort die van invloed zijn op draagvlak. Dit theoretisch kader komt tot een conceptueel model. Hierin zal worden aangegeven welke factoren volgens de theorie van invloed zijn op draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafpraak.

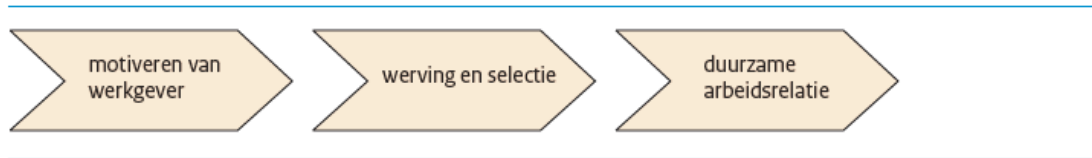
3.1 Draagvlak

Het schenken van aandacht aan draagvlak zorgt er niet alleen voor dat de organisatie in de gewenste richting verandert, het zorgt er ook voor dat na de invoering van het nieuwe beleid de koers behouden wordt (Hoekman, 2004). Draagvlak voor de invulling van de Banenafpraak is binnen dit onderzoek de afhankelijke variabele. Binnen deze paragraaf wordt dan ook verder ingegaan op dit concept, dit in de zin van definitie, factoren die van invloed zijn op draagvlak en soorten draagvlak. Ruelle en Bartels geven de volgende definitie van draagvlak: *“Draagvlak kan omschreven worden als een door belangen ingegeven evaluatie van de politieke situatie door doelgroepen van een beleid, waaraan een doelgroep actieve of passieve steun verleent of juist weerstand biedt”* (1998: p405). Duidelijk is dat meerdere doelgroepen omschreven kunnen worden als het gaat om het geven van invulling aan de Banenafpraak. Binnen dit onderzoek wordt niet de doelgroep van de Banenafpraak meegenomen, maar wordt gefocust op de werknemers en leidinggevendenden van PepsiCo die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het tot uitvoering brengen van dit beleid. Binnen deze definitie kan tevens onderscheid gemaakt worden in houding en gedrag van een werknemer. Zo kunnen werknemers bijvoorbeeld een negatieve houding aannemen ten opzichte van het nieuwe beleid, maar hoeven dit nog niet te uiten in de vorm van belemmerend gedrag (Boedeltje, 2004).

Een van de leidende principes van PepsiCo is 'winnen met diversiteit en inclusie' (PepsiCo, 2017). Op deze manier streeft PepsiCo dus ook naar het imago van een inclusieve organisatie. Wanneer PepsiCo zich gaat inzetten voor de doelgroep van de Banenafpraak zullen een aantal zaken veranderen in de bedrijfsvoering. Van Horssen et al. (2010) onderscheiden vier fasen die aanwezig zijn in het proces van het inzetten van kwetsbare groepen:

1. Motiveren van de werkgever
2. Creëren van randvoorwaarden; aanpassing van beleid en functies en het scheppen van draagvlak
3. Matching bij werving en selectie
4. Duurzame arbeidsrelatie

Omdat het creëren van randvoorwaarden en het scheppen van draagvlak in alle fases aanwezig moet zijn, worden drie hoofdfases onderscheiden (Brouwer, Smit, & van Wijk, 2012). Vandaar dat het creëren van randvoorwaarden in de overige drie fasen wordt geïntegreerd en er uiteindelijk drie fasen te onderscheiden zijn in het proces van het inzetten van kwetsbare groepen:



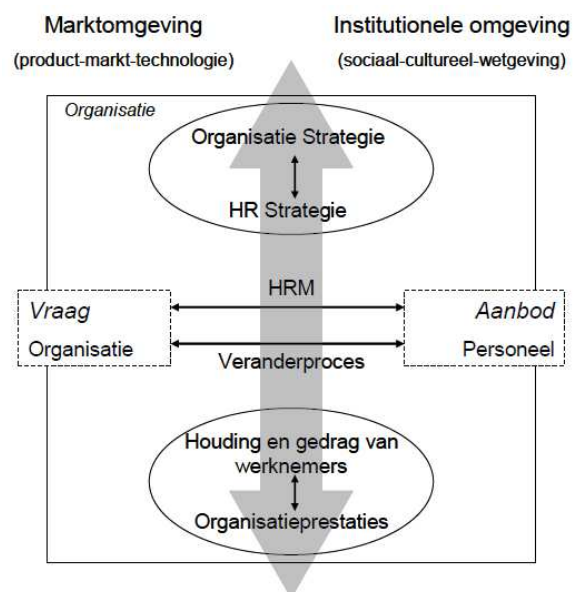
Figuur 5. Drie fasen in het proces van het inzetten van kwetsbare groepen (Brouwer, Smit, & van Wijk, 2012).

Deze onderbouwing geeft aan dat draagvlak in het gehele proces van belang is, door alle fasen heen. PepsiCo staat aan het begin van de eerste fase en moet eerst informatie verkrijgen om te bepalen op welke manier invulling gegeven kan worden aan de Banenafpraak. Dit onderzoek draagt bij aan het in kaart brengen van het huidige draagvlak binnen PepsiCo. In het gehele proces, van het inzetten van kwetsbare groepen, speelt houding en gedrag van werknemers een belangrijke rol. Het is daarom interessant om dieper in te gaan op de rol die houding en gedrag spelen in een breder perspectief van Human Resource Management.

3.1.1 Het Strategic Human Performance Model (SHP-model)

Om het belang van draagvlak, in de vorm van houding en gedrag, toe te lichten wordt gebruik gemaakt van het Strategic Human Performance Model. Als eerst laat het model een relatie zien tussen omgevingsontwikkelingen, de organisatie- en de HR strategie. De Banenafpraak die wordt opgelegd aan private organisaties valt in dit model onder de institutionele omgeving. Strategische beslissingen zorgen voor verandering in de vraag- en aanbodzijde van arbeid in de organisatie. Onder de vraagzijde verstaan we de organisatie-inrichting en de aanbodzijde betreft de kenmerken van het personeel. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zorgen voor een verandering in kenmerken van het personeel binnen PepsiCo. De vraag- en aanbodzijde zijn vervolgens van invloed op de prestaties van een organisatie. Het gaat hierbij om 'contingentiedenken'; dus elementen zijn van elkaar afhankelijk en er moet evenwicht gevonden worden in de interne en externe omgeving. Houding en gedrag van werknemers vormen een cruciale schakel tussen HRM instrumenten die worden ingezet en de organisatieprestaties. Houding en gedrag vormen dus niet alleen het resultaat van de gekozen strategie maar vormen ook een voorwaarde voor prestaties (Groeneveld & Steijn, 2013). Voor PepsiCo betekent dat houding en gedrag dus mede bepalen of het beleid rondom de wet Banenafpraak succesvol wordt geïmplementeerd.

Figuur 6. Het Strategic Human Performance model (Groeneveld & Steijn, 2013).



3.1.2 Elementen van draagvlak

Houding en gedrag maken dus onderdeel uit van draagvlak. In deze paragraaf wordt het concept 'draagvlak' uiteengezet en wordt bepaald welke definitie van toepassing is binnen dit onderzoek. Uit de literatuur blijkt dat drie elementen het concept draagvlak vormgeven: *de manier waarop het nieuwe beleid wordt ontvangen* (positief, neutraal of negatief), *het object van draagvlak* (hetgene waar het beleid voor geschreven is) en *draagvlak bij een bepaalde groep* (waar is draagvlak en bij wie?) (Boedeltje, 2004).

Element 1. De manier waarop het nieuwe beleid wordt ontvangen

Het *ontvangen van beleid* wordt allereerst bepaald door de houding die een werknemer aanneemt. Van der Pligt en de Vries (1995) omschrijven houding aan de hand van vijf kenmerken:

1. Gericht op een object, persoon, instantie of gebeurtenis
2. Het is evaluatief: gunstig dan wel ongunstig, positief dan wel negatief
3. (mede) gebaseerd op affectieve reacties ten aanzien van het attitudeobject
4. (mede) gebaseerd op cognitieve overtuigingen over het attitudeobject; de afweging van positieve en negatieve kenmerken van het object vormen de houding
5. Het heeft consequenties voor het gedrag vis-à-vis het attitudeobject (1995: pag. 19).

Deze vijf factoren laten zien dat de interpretatie en afwegingen van medewerkers en leidinggevendenden uiteindelijk bepalend is voor het gedrag dat wordt getoond ten opzichte van het nieuwe beleid. Het is dus cruciaal om dit in kaart te brengen voordat gestart wordt met het geven van invulling aan de Banenafpraak.

Wanneer een houding positief of neutraal is, heerst er draagvlak. In deze zin is neutraal draagvlak de meest minimale vorm van draagvlak. Hierbij is het belangrijk om te melden dat het meten van houding altijd een momentopname is, per situatie kan deze mate verschillen (Boedeltje, 2004). Binnen PepsiCo wordt dus onderzocht of op dit moment kritiek of weerstand aanwezig is ten opzichte van het geven van invulling aan de Banenafpraak en hoe het draagvlak er uit ziet. Omdat PepsiCo aan de start staat van het geven van invulling aan deze wetgeving is de bewustwording van de houding van werknemers en leidinggevendenden cruciaal. Zo kan namelijk ingespeeld worden op het bevorderen van het draagvlak en kan tijdens de implementatie van nieuw beleid rekening gehouden worden met mogelijke weerstand.

Naast de houding kan het ontvangen van beleid ook bepaald worden door het gedrag dat een werknemer vertoont. Dit kan in de vorm van steungedrag of juist belemmerende handelingen plaatsvinden (Boedeltje, 2004). Op deze manier is het gedrag een uiting van de houding van de werknemer. Momenteel is PepsiCo niet op de hoogte van de inhoud van deze wetgeving; er is nog geen enkele actie ondernomen ten aanzien van de Banenafpraak. Vandaar dat het gedrag van werknemers en leidinggevendenden niet in kaart kan worden gebracht. Wel kan onderzocht worden op welke manier ze tegen de Banenafpraak aan kijken en welke houding ze hierin aannemen. Dus niet het gedrag maar de houding van de werknemers staat centraal binnen dit onderzoek wanneer gesproken wordt over het ontvangen van het nieuwe beleid.

Element 2. Het object van draagvlak

Het tweede element van draagvlak is het *object van draagvlak*, dus datgene waarover het beleid gaat. Om dit concreter te maken, wordt onderscheid gemaakt tussen inhoudelijk en procesmatig draagvlak binnen dit element. Inhoudelijk draagvlak wordt bepaald door steun voor de feitelijke inhoud van het nieuwe beleid (Boedeltje, 2004). De overeenstemming tussen deze daadwerkelijke inhoud en de visie waarmee de werknemers het nieuwe beleid zien, bepaalt de mate van acceptatie (Hoekema, van Manen, van der Heijden, van der Vlies, & de Vroom, 1998).

Naast deze inhoud speelt ook het proces waardoor het beleid tot stand komt een rol. Het gevoel dat de werknemers invloed hebben op het proces en het inzien van elkaars belangen en waarden kan zorgen voor meer draagvlak (Boedeltje, 2004). In totaal hebben drie procesfactoren invloed op dit deel van het draagvlak: inhoudelijke openheid (luisteren naar ideeën en plannen vanuit werknemers), openheid van proces (duidelijke randvoorwaarden scheppen en zorgen voor transparantie) en invloed (in hoeverre werknemers daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op het proces) (Pröpper & Steenbeek, 1999) (Edelenbos, 2000).

Dus zowel het inhoudelijk draagvlak als het draagvlak voor het proces bepalen in hoeverre draagvlak voor het object aanwezig is. Binnen PepsiCo is nog geen sprake van een proces als het gaat om de invulling van de Banenafpraak. Vandaar dat in dit onderzoek meer gekeken wordt naar de beoogde inhoud van de verandering dan naar het proces van de verandering omdat deze nog niet gaande is.

Element 3. Draagvlak bij een bepaalde groep

Het laatste element van draagvlak is het gericht kijken *bij welke doelgroep draagvlak aanwezig is* (Boedeltje, 2004). Het volgende onderscheid kan worden gemaakt in de doelgroepen van draagvlak:

- *Maatschappelijk, sociaal of publiek draagvlak*: hierbij gaat het om de steun die ontvangen wordt van de belanghebbenden van het nieuwe beleid (Boogers, 1998; Goldenbeld & Vis, 2001).
- *Institutioneel draagvlak*: dit draagvlak focust zich op de betrokken instituties en organisaties. De vraag is of deze partijen instemmen met het nieuwe beleid en het accepteren (Sociaal Cultureel Planbureau, 1999).
- *Politiek draagvlak*: dit wordt bepaald door het draagvlak onder politici en bestuurders (van Dam, Berveling, Neelen, & Wille, 1996).
- *Bestuurlijk draagvlak*: de bestuurders en leiders van organisaties worden direct geconfronteerd met de uitvoering van het nieuwe beleid. Dit soort draagvlak wordt dus bepaald door de medewerking aan een nieuwe maatregel (Goldenbeld & Vis, 2001).

Het is een categorisering die vaker voortkomt in de literatuur, ook Turnhout (2009) maakt een onderscheid in maatschappelijk, politiek en bestuurlijk draagvlak. Binnen dit onderzoek ligt de nadruk op het institutioneel draagvlak. PepsiCo is namelijk een grote en representatieve organisatie die een (voorbeeld)rol kan spelen in het al dan niet slagen van de wetgeving en door het doen van onderzoek op drie verschillende niveaus wordt onderzocht in hoeverre de organisatie instemt met het nieuwe beleid en dit accepteert. Het onderzoeksperspectief is breed en omvat de gehele organisatie.

Focus binnen elementen van draagvlak

Het is duidelijk dat draagvlak een breed begrip is en veel omvat. Echter wordt het begrip afgebakend zodat het van toepassing is op de situatie binnen PepsiCo. In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de elementen van draagvlak geel gemarkeerd die meegenomen worden binnen dit onderzoek. Hierbij moet vermeld worden dat het object van draagvlak en de doelgroep voor draagvlak elementen zijn die de context vormgeven. Het ontvangen van beleid, en specifiek de houding van werknemers en leidinggevenden, bepalen het draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafspraken.

Element van draagvlak	Kenmerken
Ontvangen van beleid	Houding Gedrag
Object van draagvlak	Inhoudelijk draagvlak Procesmatig draagvlak
Doelgroep draagvlak	Maatschappelijk, sociaal of publiek draagvlak Institutioneel draagvlak Politiek draagvlak Bestuurlijk draagvlak

Tabel 2. Focus binnen elementen van draagvlak

3.2 Draagvlak voor verandering

Nu het concept 'draagvlak' uiteengezet is en de focus hierbinnen is aangebracht, is het zaak om dieper in te gaan op verandering en draagvlak voor verandering. Zoals eerder toegelicht vindt op verschillende niveaus binnen de organisatie een verandering plaats wanneer invulling wordt gegeven aan de Banenafspraken. Daarom gaat deze paragraaf in op de soorten verandering en op het concept 'veranderbereidheid' waarbij door middel van twee modellen de concepten 'draagvlak' en 'verandering' worden gekoppeld.

3.2.1 Soorten verandering

Binnen dit onderzoek wordt draagvlak voor een verandering onderzocht, op de verschillende functieniveaus veranderen zowel taken als de houding van werknemers wanneer invulling wordt gegeven aan de Banenafspraken. Voordat een verandering wordt ingevoerd, is het tevens van belang dat de aard van de verandering bepaald is, omdat op deze manier een eenduidig vertrekpunt wordt vastgesteld (Armenakis & Bedeian, 1999). In deze paragraaf zal daarom de soort verandering binnen dit onderzoek worden vastgesteld.

Cozijnsen en Vrakking (1999) hebben vier typen veranderingen in kaart gebracht door twee dimensies te bezien. Namelijk de reikwijdte van de verandering en de mate van verandering. Hierdoor ontstaan de volgende vier typen veranderingen:

1. *Heroriëntatie*: meest transformationele verandering die voor de gehele organisatie effect heeft. Meestal is dit soort verandering een gevolg van een wijziging in de omgeving van de organisatie zoals technologische innovaties en deregulering.
2. *Fundamenteel*: ook dit is vaak gebaseerd op een verandering in de omgeving. Echter vindt de verandering plaats binnen componenten van de organisatie. Ook ontwikkelt het zich incrementeel door.

3. *Aanpassing*: dit is de meest kleinschalige verandering binnen de typen veranderingen. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om de verbetering van een specifieke afdeling.
4. *Grootschalig*: verandering gebaseerd op interne factoren zoals een groei van de organisatie. Dit betekent dat bijvoorbeeld de structuur of productiemethoden van een organisatie zal moeten veranderen.

Vanuit de typologie van Cozijnsen en Vrakking beschrijft een fundamentele verandering het best de situatie binnen PepsiCo tijdens het geven van invulling aan de Banenafpraak. De verandering wordt namelijk gestimuleerd vanuit de overheid door het opleggen van een wetgeving, dit is de verandering in de omgeving. Het implementeren van de wetgeving zal stap voor stap verlopen en is in eerste instantie van toepassing op de productielocaties. Nu de soort verandering is vastgesteld kunnen interventies voor het bevorderen van draagvlak op het goede niveau worden afgestemd.

3.2.2 Veranderbereidheid

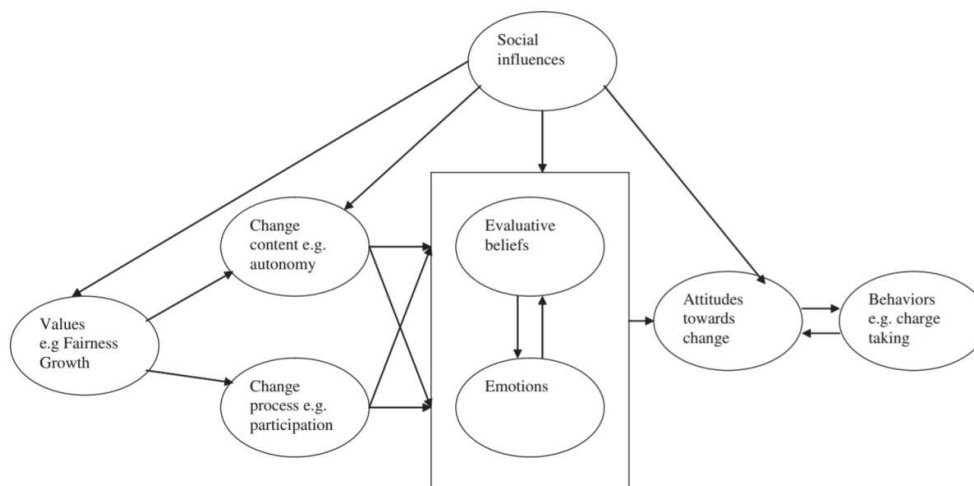
De term 'veranderbereidheid' krijgt al jaren ruim aandacht in de wetenschappelijke literatuur. Het is een verschuiving in benadering voor een veranderproces. Dit beeld wordt onder meer geschetst door Piderit (2000); de kans op succes bij een verandering binnen een organisatie is groter wanneer aandacht wordt geschonken aan het creëren van draagvlak en enthousiasme onder werknemers voor de voorgestelde wijzigingen dan wanneer de focus ligt op het overwinnen van weerstand. Volgens Piderit (2000) bestaat veranderbereidheid uit drie dimensies:

- Cognitieve dimensie: afwegen van voor – en nadelen waardoor een overtuiging ontstaat
- Affectieve dimensie: emoties die persoon ervaart
- Intentionele dimensie: gedrag dat is gebaseerd op overtuigingen en emoties.

De cognitieve en affectieve dimensie komen gezamenlijk overeen met de definitie van 'houding' die eerder aan bod is gekomen. De intentionele dimensie staat voor het gedrag van een medewerker (Piderit, 2000). Zo kan beargumenteerd worden dat de dimensies van veranderbereidheid hetzelfde zijn als het eerste element van draagvlak (de manier waarop het nieuwe beleid wordt ontvangen), hetgeen dat centraal staat binnen dit onderzoek. Dit wordt versterkt door Armenakis, Harris en Mossholder (1993) die bereidheid als meest belangrijke factor zien die steun voor een verandering bepaalt. Dit onderzoek zal zich richten op de cognitieve en de affectieve dimensie. Dit vanwege de sterke overlap met de definitie van 'houding' en het feit dat nog geen gedrag met betrekking tot de Banenafpraak heeft plaatsgevonden binnen PepsiCo.

Model van Lines – oorzaken en consequenties van de houding van werknemers

Een model dat het overkoepelende beeld schetst is een model van Lines (2005). Hij schetst oorzaken en consequenties als het gaat om houding richting veranderingen. Hierdoor wordt de urgentie en de rol van de houding van werknemers tijdens een verandering belicht en laat het zien waardoor de houding wordt bepaald. Zo is dit model de eerste stap richting factoren die van invloed zijn op het draagvlak van werknemers als het gaat om het geven van invulling aan de Banenafpraak.



Figuur 7. Oorzaken en consequenties van houding richting verandering (Lines, 2005).

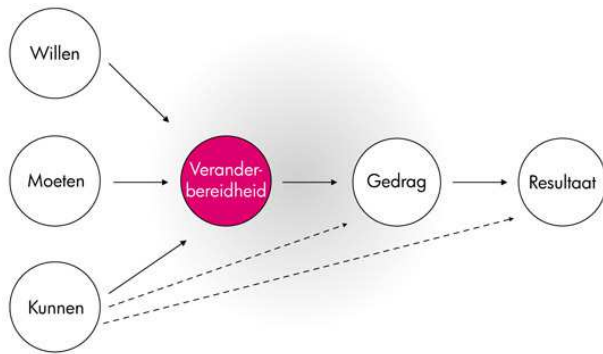
Een verandering start wanneer de waarden van een organisatie veranderd of verbeterd moeten worden (Lines, 2005). Deze verandering in waarden bepaalt vervolgens de inhoud van de verandering en het proces waarop de verandering gaat plaatsvinden. Opvallend is dat deze twee factoren eerder aan bod zijn gekomen; ze omschrijven het tweede element van draagvlak, namelijk het object van draagvlak. Binnen dit onderzoek is nog geen proces gaande dus zal gefocust worden op de inhoud van de verandering. De inhoud en het proces hebben beide invloed op de overtuigingen en emoties van de werknemers als het gaat om de verandering (Lines, 2005). Deze emoties en overtuigingen vormen samen de eerste twee dimensies van veranderbereidheid die worden meegenomen binnen dit onderzoek. Gezamenlijk bepalen zij de houding van een werknemer ten opzichte van een verandering binnen de organisatie. Tot slot is het gedrag een uiting en gevolg van de houding (Lines, 2005). Het model laat tevens zien dat sociale invloeden binnen de organisatie invloed hebben op alle afzonderlijke aspecten (Lines, 2005).

DINAMO-model – willen, moeten en kunnen veranderen.

Als de cognitieve en de affectieve dimensie de houding bepalen ten opzichte van het nieuwe beleid rondom de wet Banenafpraak, is het noodzakelijk er achter te komen welke factoren van invloed zijn op deze overtuigingen en emoties. Het DINAMO-model van Metselaar et al. (2011) geeft inzicht in wanneer dit vraagstuk nader bekeken wordt. Het onderscheidt drie categorieën die van invloed zijn op de veranderbereidheid van werknemers:

- Willen veranderen: houding van de werknemers
- Moeten veranderen: druk vanuit de omgeving
- Kunnen veranderen: gedragscontrole en invloed hebben (Groenewegen, 2016).

Hieronder worden de drie categorieën weergegeven in een figuur en wordt duidelijk welke invloed ze hebben op het uiteindelijke resultaat.



Figuur 8. Van veranderbereidheid naar resultaat (Metselaar et al., 2011).

Ajzen (1991) maakt binnen 'willen veranderen' een onderscheid tussen affectieve en cognitieve uitlatingen. Wederom zijn dit terugkerende begrippen die eerder bij veranderbereidheid en de definitie van houding aan bod zijn gekomen. Metselaar et al. (2011) gaat verder in op dit idee en omschrijft dat de affectieve reactie ingaat op de positieve en negatieve emoties die de verandering met zich meebrengt. De cognitieve reactie focust op de verwachte gevolgen van de verandering met betrekking tot het werk, de meerwaarde die de verandering voor de organisatie kan opleveren en de betrokkenheid van de werknemers tijdens het veranderproces (Groenewegen, 2016). Binnen PepsiCo zal een werknemer dus inschatten welke gevolgen het voor eigen werk oplevert wanneer iemand vanuit de doelgroep van de Banenafpraak wordt aangenomen. Hiernaast is het interessant om te weten in hoeverre de werknemers en leidinggevenden het een meerwaarde vinden voor de organisatie wanneer PepsiCo zich inzet voor deze doelgroep. Dit kan dan ook een factor zijn die van invloed is op draagvlak. Tot slot kan de eigen betrokkenheid meegenomen worden. Wellicht neemt de betrokkenheid toe of juist af van een werknemer of leidinggevende wanneer werknemers vanuit de Banenafpraak worden aangenomen. Het component 'willen veranderen' wordt dus bepaald door vier factoren: emoties, gevolgen voor het werk, meerwaarde voor de organisatie en betrokkenheid.

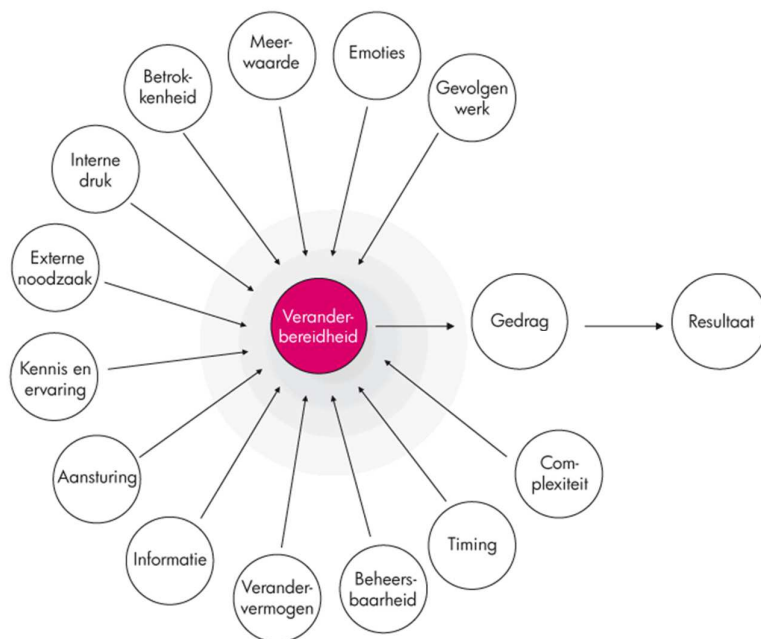
Het 'moeten veranderen' wordt bepaald door de interne en externe druk die aanwezig is om de verandering door te voeren (Metselaar et al. 2011). In het licht van PepsiCo is de externe druk aanwezig door de wetgeving die door de overheid wordt opgelegd aan private organisaties. Tevens zullen sancties optreden wanneer het gestreefde doel niet wordt gerealiseerd. De interne druk is ook te duiden. Wanneer het strategisch management van PepsiCo besluit om invulling te geven aan de wetgeving, zullen taken worden opgelegd aan het operationele personeel. In deze zin is er geen keuze om de taken wel of niet uit te voeren. De interne druk is dus aanwezig door de hiërarchische structuur van de organisatie en de manier waarop het nieuwe beleid tot uitvoering wordt gebracht.

Tot slot is de categorie 'kunnen veranderen' het meest rijk aan factoren. De zeven factoren die van invloed zijn op het 'kunnen veranderen' zijn: complexiteit, verandervermogen, tijd, beheersbaarheid, informatie, aansturing en kennis en ervaring (Metselaar et al. 2011). De complexiteit geeft voornamelijk aan in hoeverre de verandering volgens de respondent haalbaar is. Wellicht wordt de verandering als te complex gezien. Verandervermogen betreft de flexibiliteit van structuren en processen die al dan niet aanwezig is (Metselaar et al. 2011). Enige flexibiliteit is nodig om een verandering met succes door te voeren. Tijd, ook wel timing, komt neer op hoeveel tijd de nodig lijkt om het nieuwe beleid te implementeren en tot uitvoering te brengen (Metselaar et al. 2011). Dit kan op verschillende niveaus andere resultaten opleveren. Zo zal het strategisch management wellicht de

nadruk leggen op het creëren van een andere cultuur en kan het productiepersoneel meer kijken naar de tijd die nodig is om nieuwe werknemers te begeleiden en in te werken. De vierde factor van ‘kunnen veranderen’ is beheersbaarheid. Hierbij gaat het om verwachte externe factoren die van invloed kunnen zijn op het veranderproces (Metselaar et al. 2011). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de invloed van externe partijen en geld. Bij de volgende factor ‘informatie’ gaat het over de manier van communiceren en aan welke informatie behoefte is. Hier kunnen ook ervaringen uit het verleden worden besproken. Aansturing betreft het duidelijk stellen van doelen en het aangeven van een fasering in het veranderproces (Metselaar et al. 2011). Voor werknemers van PepsiCo kan dit invloed hebben op de manier waarop het nieuwe beleid ontvangen wordt. Tot slot spelen kennis en ervaring een belangrijke rol. De respondenten zal worden gevraagd in hoeverre ze voldoende competenties bezitten om invulling te geven aan de Banenafspraken. Uiteraard is dit een eigen inschatting en kan men hierbij aangeven wat nog nodig is om mee te kunnen gaan in de verandering.

Omdat het ‘moeten veranderen’ helder is binnen de organisatie ligt de nadruk binnen dit onderzoek op het ‘willen veranderen’ en ‘kunnen veranderen’. Deze twee concepten zijn sterk aan elkaar gerelateerd. Het concept ‘willen veranderen’ komt op zichzelf het meest overeen met het concept draagvlak. De houding van werknemers speelt hierbij een belangrijke rol. Tevens zijn niet alle factoren binnen het DINAMO-model van even grote waarde. De drie belangrijkste factoren zijn de meerwaarde, de betrokkenheid en de emoties van medewerkers (Metselaar et al., 2011). Alle drie komen ze uit de categorie ‘willen veranderen’. Het is van belang om het ‘kunnen veranderen’ toe te voegen omdat op deze manier belemmeringen geïnventariseerd kunnen worden. Op de verschillende levels van PepsiCo zal worden ingeschat in hoeverre het haalbaar is om mensen aan te nemen met een arbeidsbeperking. Zo kunnen uiteindelijk ook gerichte interventies worden ingezet om het draagvlak te bevorderen.

Hieronder wordt het DINAMO-model in zijn geheel weergegeven en worden de factoren van het ‘willen veranderen’, ‘moeten veranderen’ en het ‘kunnen veranderen’ samengevoegd in een model.



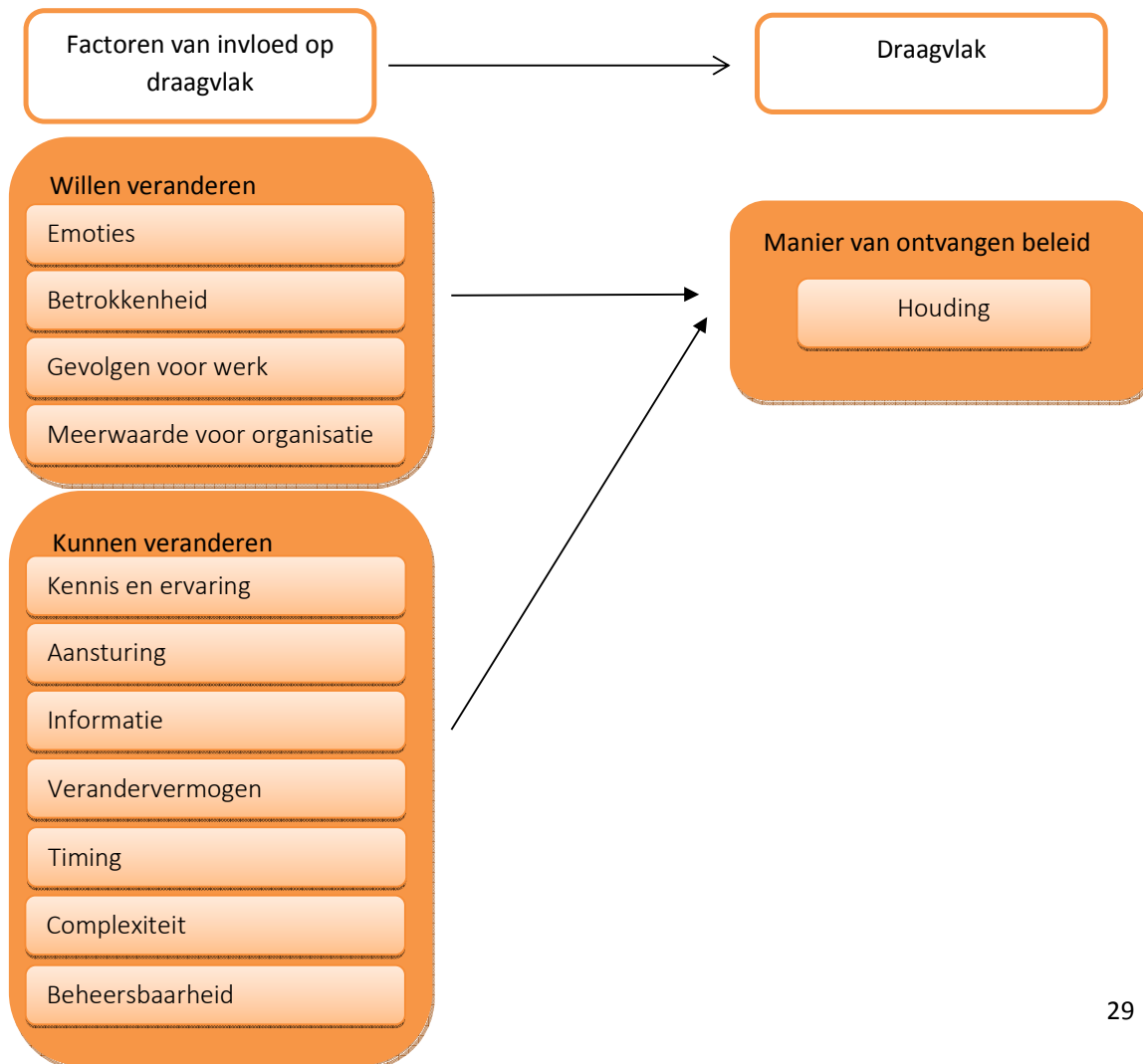
Figuur 9. DINAMO-model (Metselaar et al., 2011).

3.3 Conceptueel model

Het draagvlak is afhankelijk van een reeks van factoren en is daarmee de afhankelijke variabele; de beïnvloedende factoren vormen de onafhankelijke variabelen. Op basis van bovenstaande theorieën en gemaakte keuzes is het conceptueel model vormgegeven. Zo wordt binnen de elementen van draagvlak gekozen voor een focus op het ontvangen van beleid, dit in de zin van de houding van werknemers van PepsiCo. Inhoudelijk en institutioneel draagvlak zijn de overige twee elementen en vormen de context van het vraagstuk; deze staan niet centraal binnen dit onderzoek, blijven op de achtergrond en buiten beeld in het conceptueel model.

Binnen dit onderzoek wordt draagvlak onderzocht voor een *fundamentele* verandering. Het model van Lines bevestigt de relevantie en de keuze voor het meenemen van de cognitieve en affectieve dimensie van veranderbereidheid. Tot slot geeft het DINAMO-model de factoren weer die van invloed zijn op de houding van werknemers.

De factoren van het 'willen veranderen' en het 'kunnen veranderen' staan centraal en bepalen op welke manier het nieuwe beleid wordt ontvangen, het 'moeten veranderen' wordt buiten beschouwing gelaten. Hiermee wordt het draagvlak voor het veranderen en het geven van invulling aan de Banenafpraak onderzocht. Op drie niveaus worden deze factoren onderzocht: strategisch leidinggevenden, operationeel leidinggevenden en werknemers vanuit de productie. Tevens vindt het onderzoek plaats op de drie productielocaties van PepsiCo in Nederland.



H4. Methodische verantwoording: hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Na het behandelen van de literatuur wordt in dit hoofdstuk toegelicht op welke manier het onderzoek is uitgevoerd en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt in de methodologie. Allereerst komt het onderzoeksdesign aan bod, waarin wordt behandeld op welke manier de dataverzameling en data-analyse heeft plaatsgevonden. Vervolgens komt de operationalisering aan bod van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, zodat duidelijk wordt op welke manier de concepten zijn gemeten. Tot slot wordt toegelicht op welke manier de kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd. Dit door middel van validiteit en betrouwbaarheid en de maatregelen die genomen zijn om deze factoren te vergroten.

4.1 Onderzoeksdesign

Zoals eerder benoemd, is het een verkennend onderzoek. Verkennend onderzoek gaat voornamelijk in op het ontdekken van samenhang, verschillen en frequenties (Baarda, 2014). Het gaat voornamelijk over het uitleggen en beschrijven van patronen in reacties van medewerkers en leidinggevendenden. De achterliggende gedachte van dit soort onderzoek is dat de manier waarop mensen betekenis geven aan iets, hun handelen bepaalt. Door dit gegeven en het feit dat gezocht wordt naar achterliggende gedachten van medewerkers is er gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign. Kwalitatief onderzoek is uitermate geschikt voor het onderzoeken van de context en aard van verschijnselen (Lucassen & Olde Hartman, 2007). Het doel is dan ook vooral om ideeën te ontwikkelen. Kwalitatief onderzoek kent dan ook een zestal kenmerken: directe waarneming in de natuurlijke situatie, de onderzoeker is nadrukkelijk aanwezig bij de dataverzameling, de inductieve werkwijze prevaleert meestal, het perspectief van de respondenten staat centraal, het betreft een holistische of contextuele benadering en onderzoeksresultaten zijn vaak in verhalende vorm (Evers, 2015). Dit onderzoek is deductief, van tevoren wordt namelijk een kader geschetst vanuit theorie. Er worden geen hypothesen getoetst binnen dit onderzoek maar er wordt getracht een model te creëren dat voor PepsiCo van toepassing is bij het bevorderen van draagvlak. Dit op basis van het conceptueel model die eerder aan bod is gekomen.

4.1.1 Dataverzameling

Om antwoord te geven op de vraag in hoeverre draagvlak aanwezig is en welke factoren van invloed zijn op draagvlak voor de Banenafpraak bij de werknemers van PepsiCo, is gebruik gemaakt van interviews.

Voor dit kwalitatieve onderzoek zijn zestien interviews afgenomen binnen de drie productielocaties van PepsiCo in Nederland: Duyvis, Quaker Oats en Lay's & Smiths. Zoals eerder benoemd, is hierbij onderscheid gemaakt in verschillende niveaus binnen de organisatie, namelijk strategisch leidinggevendenden, operationeel leidinggevendenden en productiepersoneel. Deze keuze is gemaakt, omdat verschillen kunnen bestaan in beleving en percepties tussen verschillende niveaus in een organisatie. Tevens is het interessant om van de afzonderlijke niveaus te onderzoeken in hoeverre draagvlak aanwezig is. Hier kunnen later aanbevelingen op afgestemd worden.

Vier strategisch leidinggevendenden, die samen verantwoordelijk zijn voor de drie productielocaties worden geïnterviewd. De operationeel leidinggevendenden worden binnen PepsiCo Front Line Managers (FLM's) genoemd. Van elke productielocatie wordt een FLM geïnterviewd. Tot slot wordt het productiepersoneel, ook wel Operators genoemd, geïnterviewd. Dit is afgestemd op de grootte van de

productielocatie. Bij Quaker Oats werken ongeveer 75 medewerkers, bij Duyvis 130 en bij Lay's & Smiths 240. Voor de verdeling van interviews betekent dit van Quaker Oats twee Operators, van Duyvis drie Operators en van Lay's & Smiths vier Operators.

De selectie van de deelnemers werd uitgevoerd door het HR-personeel van de verschillende productielocaties. Hierbij is gebruik gemaakt van het principe *theoretische selectie*: de deelnemers zijn geselecteerd door middel van een doelgerichte steekproeftrekking waarmee rekening gehouden is met hun potentiële bijdrage aan het onderzoek (Boeije, 2005). De criteria komen neer op in hoeverre de respondent open staat voor een gesprek en in staat is om een constructieve bijdrage te leveren aan het onderzoek. Tijdens de selectie is gelet op de leeftijd, het geslacht, de werkzaamheden en de planning van de werknemers. Voordat het proces van selectie is gestart, is een presentatie gegeven voor het managementteam over het plan van aanpak. Op deze manier bleef het management betrokken en tevens op de hoogte van het proces. Hieronder wordt in tabellen een overzicht gegeven van de verdeling van de respondenten verdeeld over de productielocaties en de verdeling in geslacht, leeftijd en opleidingsniveau.

	Quaker Oats	Duyvis	Lay's & Smiths	Totaal
Strategisch Leidinggevenden		2	2	4
Operationeel leidinggevenden (FLM's)	1	1	1	3
Productiepersoneel (Operators)	2	3	4	9
Totaal				16

Tabel 3. Overzicht respondenten verdeeld over productielocaties.

Geslacht	Man	12	75%
	Vrouw	4	25%
Leeftijdscategorie	25-34	4	25%
	35-44	4	25%
	45-54	6	37.5%
	55 en ouder	2	12.5%
Opleidingsniveau	MBO	9	56.25%
	HBO	4	25%
	WO	3	18.75%

Tabel 4. Overzicht respondenten – geslacht, leeftijd en opleidingsniveau

Omdat het een verkennend onderzoek betreft, is gekozen voor een semigestructureerd interview. Hierbij zijn onderzoeksthema's en topics geformuleerd die tijdens een interview aan bod moeten komen, echter is de volgorde hiervan niet bepaald. Deze topics zijn gebaseerd op het DINAMO-model en de operationalisering van de variabelen. Ook kunnen nieuwe vragen tijdens het gesprek toegevoegd worden om verdieping te zoeken in de context van de onderzoekssituatie (Saunders, Lewis, Thornhill, Booi, & Vercken, 2011). Door het formuleren van topics staan de concrete vragen nog niet vast en kan de onderzoeker inspelen op de doelgroep die wordt ondervraagd.

Naast de topics wordt ter introductie van het interview gebruik gemaakt van vier vignetten (zie bijlage 2). Dit zijn profielschetsen van mensen die behoren tot de doelgroep van de Banenafpraak. Deze profielschetsen zijn afgeleid van de beschrijving van doelgroepen die eerder in 2.2.2 aan bod is gekomen. Bij deze vier profielen zijn geslacht en leeftijd hetzelfde, om zo veel mogelijk onderling te kunnen vergelijken. Verder wordt per profielschets aangegeven wat de beperking inhoudt, en wat de

behoefte en mogelijkheden zijn van het profiel. Hierbij worden voorbeelden gegeven zodat de interpretatie van de respondenten hetzelfde is. De reden hiervan is dat de ondervraagden een eenduidig beeld krijgen van de doelgroep waarover gesproken wordt. Hierbij ging men aangeven hoe gedacht wordt over het aannemen van deze doelgroep binnen de productielocaties van PepsiCo. Per vignet wordt een deel van de doelgroep van de Banenafpraak besproken. Bij elk afzonderlijk vignet wordt gekeken naar het 'willen'- en 'kunnen veranderen'. Uiteindelijk kan dus ook bepaald worden voor welk deel van de doelgroep wel of geen draagvlak aanwezig is en bij welk niveau binnen de organisatie wel of geen draagvlak aanwezig is. Voordat deze vignetten werden ingezet zijn de profielschetsen voorgelegd aan andere onderzoekers en is feedback hierop ontvangen. Zo zijn de vignetten vooraf getest en dit had als resultaat dat enkele beschrijvingen concreter zijn verwoord. Op deze wijze zijn de volgende vier doelgroepcategorieën/vignetten opgesteld: Psychische beperking, Lichamelijke beperking, Verstandelijke beperking en Langdurig werkloos. Deze indeling en benaming is ook gebruikt in de verwerking en keert als vast format terug in de presentatie en de analyse van de resultaten. Nadat met de respondenten de individuele vignetten aan bod zijn gekomen, is gevraagd een top vier te maken; welke doelgroep past het best binnen PepsiCo en welke het minst? Aan de hand van deze top vier worden vier punten toegekend aan nummer een, drie punten aan nummer twee, twee punten aan nummer drie en een punt aan nummer vier. Deze punten worden opgeteld en vervolgens gedeeld door het aantal respondenten. Zo wordt een gemiddeld cijfer per categorie van de doelgroep gevormd. Op deze manier wordt een wegingsfactor toegevoegd die het mogelijk maakt de rangschikking samen te voegen. Er is dus sprake van een kwantificatie van de kwalitatieve onderzoeksgegevens.

4.1.2 Data-analyse

De vijftien interviews worden opgenomen en vervolgens uitgewerkt in de vorm van een verbatim. Dit is het letterlijk opschrijven van het gesprek dat heeft plaatsgevonden. Alleen op deze manier kan vervolgens gecodeerd worden. In bijlage 3 wordt het codeerschema weergegeven, zoals deze voor het interviewen is opgesteld. Het verdere coderen van de verbatims wordt uitgevoerd in drie stappen: 'open coderen', 'axiaal coderen' en 'selectief coderen'. Het open coderen komt neer op het toekennen van de eerste labels aan fragmenten uit de interviews. Tijdens het axiaal coderen worden fragmenten vergeleken en worden codes geordend. Het selectief coderen is de laatste stap en betreft het zoeken naar verbanden tussen codes en is dus het meest specifiek.

4.2 Operationalisering

Deze paragraaf gaat in op het meetbaar maken van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Dit uit zich in de vorm van het toevoegen van concepten en indicatoren. Op basis van deze uitwerking wordt de topiclijst opgesteld die centraal staat binnen de interviews (zie bijlage 1). Deze operationalisering is gebaseerd op de theoretische inzichten die in het vorige hoofdstuk aan bod zijn gekomen.

4.2.1 Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabelen betreffen de factoren die van invloed kunnen zijn op het draagvlak van de medewerkers van PepsiCo, aangaande het geven van invulling aan de Banenafpraak. Aan de hand van het DINAMO-model zijn twee onafhankelijke variabelen benoemd: 'willen veranderen' en 'kunnen veranderen'. Het DINAMO-model geeft hierbij specifieke factoren die invulling geven aan deze twee

variabelen. In onderstaande tabellen worden de variabelen en factoren uit het onderzoeksmodel geoperationaliseerd naar indicatoren en hun definitie.

Concept	Indicator	Definitie
Willen veranderen = <i>cognitieve en affectieve uitlatingen die van invloed zijn op de houding van werknemers.</i>	Gevolgen voor het werk	<i>Inschatting van de verwachte gevolgen op het eigen werk wanneer een werknemer vanuit de Banenafpraak wordt aangenomen.</i>
	Meerwaarde voor de organisatie	<i>Perceptie van werknemers betreffend de meerwaarde voor PepsiCo wanneer de organisatie zich inzet voor de doelgroep van de Banenafpraak.</i>
	Emoties	<i>Positieve of negatieve emoties van werknemers die de verandering teweeg brengt.</i>
	Betrokkenheid	<i>Inschatting van de eigen betrokkenheid wanneer een werknemer vanuit de Banenafpraak wordt aangenomen.</i>

Tabel 5. Operationalisering 'willen veranderen'.

Concept	Indicator	Definitie
Kunnen veranderen = <i>gedragscontrole en het feit dan invloed uitgeoefend kan worden op de situatie.</i>	Kennis en ervaring	<i>Perceptie van werknemers op de vraag of dat ze voldoende competenties bezitten om invulling te geven aan de Banenafpraak.</i>
	Aansturing	<i>Het duidelijk stellen van doelen en het aangeven van een fasering in het veranderproces.</i>
	Informatie	<i>De manier van communiceren en de inschatting van aan welke informatie behoefte is.</i>
	Verandervermogen	<i>Inschatting van flexibiliteit van structuren en processen die al dan niet aanwezig is.</i>
	Beheersbaarheid	<i>Verwachte externe factoren die van invloed kunnen zijn op het veranderproces (bijv. geld en externe partijen).</i>
	Timing	<i>Hoeveel tijd de nodig lijkt om het nieuwe beleid te implementeren en tot uitvoering te brengen.</i>
	Complexiteit	<i>Inschatting van de haalbaarheid van de verandering.</i>

Tabel 6. Operationalisering 'kunnen veranderen'.

Beide concepten worden dus geoperationaliseerd aan de hand van de factoren die in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen. Omdat vanuit de theorie geen specifieke invulling wordt gegeven aan deze factoren, is ervoor gekozen dit open karakter te behouden. De indicatoren inclusief definitie zijn specifiek genoeg om ervoor te zorgen dat de respondenten het op dezelfde manier interpreteren.

4.2.2 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is draagvlak. Zoals in het theoretisch kader benoemd, is deze term opgebouwd uit drie elementen: manier van ontvangen beleid, object van draagvlak en de doelgroep waarin draagvlak aanwezig is. Echter geven deze laatste twee elementen vooral context als het gaat om draagvlak voor de invulling van de Banenafpraak binnen PepsiCo. Gefocust zal worden op het element 'manier van ontvangen beleid' waarbij zowel houding als gedrag voor kunnen komen. Omdat de verandering nog niet heeft plaatsgevonden en het nieuwe beleid nog niet is ingevoerd binnen PepsiCo kan nog geen sprake zijn van gedrag. Daarom dat het draagvlak binnen dit onderzoek de nadruk legt op de houding van werknemers om het draagvlak te bepalen.

Concept	Indicator	Definitie
Draagvlak = <i>De manier van het ontvangen van beleid</i>	Positieve houding	<i>Het benoemen van kansen voor de doelgroep(en) van de Banenafpraak tijdens werk binnen PepsiCo.</i>
	Negatieve houding	<i>Het benoemen van beperkingen voor de doelgroep(en) van de Banenafpraak tijdens werk binnen PepsiCo.</i>

Tabel 7. Operationalisering 'Draagvlak'.

Om deze houding te ondervragen worden de vignetten ingezet. Per vignet wordt gevraagd aan de respondent hoe hij/zij ertegenover zou staan wanneer dit soort medewerker in dienst wordt genomen. Hiernaast wordt gevraagd op welke manier dit te realiseren is en wat hiervoor nodig is. De operationalisering van zowel de afhankelijke als onafhankelijke variabele worden meegenomen in de bevraging, zonder dat hierop gestuurd wordt. Het is dus een semigestructureerd gesprek waarbij de respondenten met zoveel mogelijk eigen input komen.

4.3 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek wordt voornamelijk bepaald door in hoeverre de validiteit en betrouwbaarheid worden gewaarborgd. Validiteit zegt iets over de deugdelijkheid in de opzet van het onderzoek en betrouwbaarheid refereert naar de deugdelijkheid in de uitvoering van het onderzoek (van Zwieten & Willems, 2004). Zowel bij validiteit en betrouwbaarheid wordt onderscheid gemaakt in een interne en externe variant. Hieronder wordt toegelicht op welke manier hier aandacht aan is besteed binnen dit onderzoek.

4.3.1 Validiteit

De volgende vraag staat binnen validiteit centraal: meet je wat je wilt meten? De interne validiteit is afhankelijk van de methoden, literatuur en technieken die binnen het onderzoek gehanteerd worden. In eerste instantie is het meetinstrument, het semigestructureerde interview, afgestemd op de centrale vraagstelling binnen dit onderzoek. De variabelen worden geoperationaliseerd aan de hand van literatuur, waar vervolgens indicatoren aan zijn verbonden. De topics van de interviews zijn dan ook gebaseerd op deze indicatoren. Op deze manier wordt theorie vertaald naar praktijk en worden de variabelen op een heldere manier gemeten. Ook het zorgvuldig trekken van conclusies bevordert de interne validiteit, dit komt aan bod in hoofdstuk 6.

Met externe validiteit wordt bedoeld op generaliseerbaarheid. Dus in hoeverre kunnen de resultaten ook uitgesproken worden voor andere doelgroepen, situaties en tijdstippen. Het bevorderen van de externe validiteit vindt plaats wanneer gebruikt wordt gemaakt van bestaande en gevalideerde meetinstrumenten. Het DINAMO-model heeft in eerdere onderzoeken zijn meerwaarde bewezen en is een gevalideerd meetinstrument.

Door de geselecteerde doelgroep en het onderzoeken op verschillende locaties kan gesteld worden dat de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden voor de gehele populatie van PepsiCo betreffende de productielocaties. Omdat het onderzoek is toegespitst op de huidige context van PepsiCo, zijn de resultaten niet te generaliseren voor andere private organisaties.

4.3.2 *Betrouwbaarheid*

Interne betrouwbaarheid heeft betrekking op de invloed van de onderzoeker en een mogelijke vertekening van de resultaten. De term 'controleerbaarheid' is hierbij van belang. Resultaten moeten zo min mogelijk afhankelijk zijn van kenmerken onderzoeker of toevallige omstandigheden (Lucassen & Olde Hartman, 2007). Deze onderzoeksbias wordt tegengegaan door collega's en medestudenten regelmatig feedback te vragen over aspecten van het onderzoek. Op deze manier worden verschillende meningen gegeven over bijvoorbeeld de operationalisering, manier van interviewen en uitwerken van de resultaten. Andere meningen en inzichten zorgen ervoor dat vanaf een afstand naar het onderzoek gekeken wordt en een objectieve mening wordt gegeven.

De nauwkeurigheid van de meetinstrumenten heeft binnen dit onderzoek betrekking op de semigestructureerde interviews. Deze nauwkeurigheid is gerealiseerd door het creëren van een duidelijke structuur door het hanteren van een topiclijst. Tevens zijn alle data op eenzelfde manier verkregen en hebben de interviews in een kort tijdsbestek plaatsgevonden. Voor de verwerking van de interviews zijn de gesprekken opgenomen zodat achteraf de letterlijke tekst genoteerd kon worden. Deze geluidsfragmenten voorkomen dat mogelijk nuttige informatie niet wordt meegenomen en het complete beeld van de respondent gegeven wordt. Na het schrijven van de verbatim heeft het coderen plaatsgevonden, waardoor de controleerbaarheid wordt versterkt.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bevorderen, is rekening gehouden met de samenstelling van de doelgroep. Representativiteit is gewaarborgd en zorgt ervoor dat de respondenten gezamenlijk een goede afspiegeling zijn van de totale populatie van PepsiCo. Tevens is getracht om dezelfde omstandigheden te creëren voor de ondervraagden zodat alle interviews op dezelfde manier plaatsvinden. Aan een viertal ethische waarden is nadrukkelijk aandacht geschonken in de uitnodiging richting de respondenten om de betrouwbaarheid te bevorderen:

- Vrijwillige deelname
- Anonimiteit waarborgen
- Juiste voorlichting
- Afwezigheid van nadelige effecten voor respondenten (Baarda, et al., 2013).

Externe betrouwbaarheid laat zien in hoeverre dezelfde onderzoeksresultaten aanwezig zijn als het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden. Het gaat dus om de herhaalbaarheid van het onderzoek. Dit onderzoek is replicerbaar omdat duidelijk is aangegeven hoe de concepten zijn geoperationaliseerd. Tevens zijn de uitgewerkte vignetten toegevoegd die ervoor zorgen dat de

respondenten de doelgroepen van de Wet Banenafpraak op dezelfde manier interpreteren. Er is een transparant beeld geschetst over hoe de interviews zijn afgenomen en op welke manier de interviews zijn verwerkt aan de hand van het codeerschema. Hierdoor zijn andere wetenschappers in staat om het onderzoek onder dezelfde omstandigheden uit te voeren.

H5. Resultaten & analyse: Wat zijn de beschrijvende resultaten en op welke manier zijn deze resultaten aan elkaar gerelateerd?

Binnen dit hoofdstuk worden zowel de resultaten als de analyse beschreven. Allereerst wordt ingegaan op het draagvlak voor het invullen van de Banenafspraken op verschillende niveaus. Vervolgens komen de objectieve meting en de subjectieve meting aan bod met betrekking tot de factoren die van invloed zijn op draagvlak. Tot slot gaat dit hoofdstuk in op de analyse, hierin worden de factoren die van invloed zijn op draagvlak per doelgroep behandeld op de verschillende niveaus. Op deze manier geeft dit hoofdstuk antwoord op de volgende deelvragen:

- o Hoe ziet het draagvlak van PepsiCo er uit met betrekking tot het geven van invulling aan de Banenafspraken?
- o Welke factoren zijn per productielocatie van invloed op het draagvlak binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken?
- o Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij strategisch leidinggevenden binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken?
- o Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij operationeel leidinggevenden binnen PepsiCo voor invulling van de Banenafspraken?
- o Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij werknemers binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken?

5.1 Draagvlak Banenafspraken PepsiCo op verschillende niveaus.

Allereerst wordt het totaalbeeld van alle respondenten weergegeven en vervolgens zal dit beeld steeds specifieker in kaart worden gebracht: eerst per locatie en daarna per functielevel.

5.1.1 Draagvlak Banenafspraken PepsiCo – geheel

Voordat specifieker wordt ingegaan op het draagvlak per locatie en per functielevel wordt een totaalbeeld gegeven van het draagvlak voor PepsiCo als geheel. Dit is gebaseerd op de zestien interviews die in totaal zijn afgenomen. Het totaalbeeld kan worden vergeleken met de resultaten per locatie en per functielevel. Op basis van de afgenomen interviews binnen dit onderzoek komen de volgende cijfers per doelgroep naar voren¹:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	38	2,4
Lichamelijke beperking	41	2,6
Verstandelijke beperking	25	1,6
Langdurig werkloos	56	3,5

Tabel 8. Draagvlak Banenafspraken PepsiCo – geheel (in cijfers).

¹ Aan de hand van de voorkeursvolgorde /top vier worden vier punten toegekend aan nummer een, drie punten aan nummer twee, twee punten aan nummer drie en een punt aan nummer vier. Deze punten worden opgeteld en vervolgens gedeeld door het aantal respondenten. Zo wordt een gemiddeld cijfer per categorie van de doelgroep gevormd (zie 4.1.1).

Wanneer de scores van de gehele onderzoekspopulatie worden opgeteld en vergeleken, wordt duidelijk dat het meeste draagvlak aanwezig is voor het aannemen van langdurig werklozen (3,5 punten). Het is een relatief hoge score in vergelijking met de andere categorieën. De psychische beperking en de lichamelijke beperking liggen redelijk dicht bij elkaar, er is een klein verschil aanwezig waarbij de lichamelijke beperking met 0,2 punt als nummer twee aangewezen kan worden. Tot slot scoort de categorie 'verstandelijke beperking' relatief laag (1,6 punt). Voor deze laatste doelgroep is in het algemeen dus het minste draagvlak aanwezig.

5.1.2 Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – per locatie

In deze paragraaf worden de resultaten per locatie weergegeven. Hierbij moet vermeld worden dat dit dus functie-overstijgend is. De drie functielevels worden samengevoegd en per locatie wordt zo bepaald voor welke categorie van de doelgroep van de Banenafpraak er het meeste of het minste draagvlak aanwezig is.

Zaandam - Duyvis

In Zaandam zijn in totaal zes interviews afgenomen; twee strategisch leidinggevend, een FLM en drie operators. Naar aanleiding van de top vier komt het volgende beeld naar voren:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	18	3
Lichamelijke beperking	17	2,8
Verstandelijke beperking	6	1
Langdurig werkloos	19	3,2

Tabel 9. Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – Duyvis (in cijfers).

Wat opvalt binnen Duyvis is dat, behalve voor de persoon met een verstandelijke beperking, het draagvlak redelijk hetzelfde is voor de doelgroepen. Mensen die langdurig werkloos zijn scoren het hoogst met 3,2 punten, mensen die een lichamelijke beperking hebben scoren daaropvolgend met 2,8 punten. Daarop volgt de doelgroep met een psychische beperking met 2,8 punten. Duidelijk is dat het minst draagvlak aanwezig is voor mensen met een verstandelijke beperking, elke respondent van Duyvis heeft deze persoon op nummer vier geplaatst in de rangschikking.

Rotterdam – Quaker

In Rotterdam zijn in totaal drie interviews afgenomen; bij een FLM en bij twee operators. Naar aanleiding van hun top vier komt het volgende beeld naar boven:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	7	2,3
Lichamelijke beperking	5	1,7
Verstandelijke beperking	6	2
Langdurig werkloos	12	4

Tabel 10. Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – Quaker (in cijfers).

Binnen Quaker is het draagvlak het grootst voor de langdurig werklozen, alle respondenten van Rotterdam zetten dit vignet op nummer een. In de overige categorieën zitten geen grote verschillen. De psychische beperking staat met 2,3 punten op de tweede plek in deze rangschikking en de verstandelijke beperking (2 punten) en de lichamelijke beperking (1,7 punt) volgen.

Broek op Langedijk – Lay's & Smiths

In Broek op Langedijk zijn in totaal zeven interviews afgenomen; bij twee strategisch leidinggevenden, een FLM en vier operators. Naar aanleiding van hun top vier komt het volgende beeld naar boven:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	15	2,1
Lichamelijke beperking	21	3
Verstandelijke beperking	11	1,6
Langdurig werkloos	23	3,3

Tabel 11. Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – Lay's & Smiths (in cijfers).

Wederom scoort de categorie 'verstandelijke beperking' het laagst met 1,6 punt. Toch valt op dat de psychische beperking snel opvolgt met 2,1 punten. Het draagvlak voor lichamelijke beperking scoort relatief hoog en staat binnen Broek op Langedijk op een tweede plek met 3 punten. Tot slot is het draagvlak het grootst voor de langdurig werklozen, deze categorie scoort dan ook 3,3 punten.

5.1.3 Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – per functielevel

Deze paragraaf gaat in op de verschillen in draagvlak per functielevel die is onderzocht. Elk functielevel bekijkt dit vraagstuk vanuit een eigen perspectief. Deze functielevels zijn locatie-overstijgend en gelden dus voor alle productielocaties.

Strategisch leidinggevenden

In totaal zijn vier strategisch leidinggevenden geïnterviewd, twee afkomstig vanuit Zaandam en twee vanuit Broek op Langedijk. Omdat dit de grootste locaties zijn, zijn hier de strategisch leidinggevenden voornamelijk gevestigd. Uit de interviews en de bijbehorende scoringsmethode komt het volgende beeld naar voren:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	13	3,3
Lichamelijke beperking	11	2,8
Verstandelijke beperking	5	1,3
Langdurig werkloos	11	2,8

Tabel 12. Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – strategisch leidinggevenden (in cijfers).

Wat direct opvalt, is dat de categorie 'langdurig werkloos' niet bovenaan staat in vergelijking met de eerdere resultaten. Het meeste draagvlak is aanwezig voor de psychische beperking. Op een gedeelte tweede plek staan de lichamelijke beperking en de langdurig werklozen met 2,8 punten. Het minste draagvlak is aanwezig voor de categorie 'verstandelijke beperking', dit scoort 1,3 punt.

FLM's

In totaal zijn drie Front Line Managers (FLM's) geïnterviewd, van elke locatie een. Zij vormen de schakel tussen het management en de productiemedewerkers en geven leiding aan de ploegen. Deze interviews resulteren in het volgende beeld:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	9	3
Lichamelijke beperking	6	2
Verstandelijke beperking	4	1,3
Langdurig werkloos	11	3,7

Tabel 13. Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – FLM's (in cijfers).

Onder de FLM's is voornamelijk draagvlak aanwezig voor de categorie langdurig werklozen (3,7 punten) en de mensen met een psychische beperking (3 punten). De categorie 'verstandelijk beperking' scoort het laagst met 1,3 punt. Daar is dus het minste draagvlak voor aanwezig onder de FLM's. De categorie 'lichamelijke beperking' staat dus op de derde plaats en scoort gemiddeld met 2 punten.

Operators

In totaal zijn negen operators geïnterviewd verspreid over de drie productielocaties. Naar aanleiding van de interviews en hun toekenning van punten kunnen de volgende resultaten weergegeven worden:

Categorie doelgroep	Aantal punten totaal	Gemiddeld cijfer
Psychische beperking	16	1,8
Lichamelijke beperking	24	2,7
Verstandelijke beperking	16	1,8
Langdurig werkloos	34	3,8

Tabel 14. Draagvlak Banenafpraak PepsiCo – Operators (in cijfers).

Wat opvalt, is dat niet enkel de verstandelijke beperking als laatste is geëindigd maar dat de psychische beperking ook laag wordt gescoord. Voor beide is het minste draagvlak aanwezig onder de operators en scoren ze 1,8 punt. Daarop volgt de lichamelijke beperking met 2,7 punten en het meeste draagvlak is wederom aanwezig voor de categorie 'langdurig werkloos'.

5.1.4 Conclusie draagvlak op verschillende niveaus

Er is op verschillende niveaus gekeken naar draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafpraak. Op zowel het gehele niveau, als per locatie en functielevel kan gesteld worden dat het meeste draagvlak aanwezig is voor de langdurig werklozen. De enige groep die deze categorie niet het hoogste scoort zijn de strategisch leidinggevendenden. Behalve op locatie Quaker en op het functielevel van operators wordt de verstandelijke beperking het laagst gescoord en heeft daarmee het minste draagvlak. Over de locaties heen komen de resultaten grotendeels overeen qua ranking, alleen Broek op Langedijk heeft meer draagvlak voor de lichamelijke beperking dan voor de psychische beperking. Dit is op de twee andere locaties omgedraaid. De verschillen zijn wel duidelijk aanwezig wanneer de scoring van de functieprofielen worden vergeleken. Elke ranking bij de functielevels verschilt, alleen de laatste plek voor de verstandelijke beperking komt overeen bij de operators, de FLM's en de strategisch leidinggevendenden. Het is dus interessant om in het volgende hoofdstuk na te gaan waar deze verschillen vandaan komen.

In onderstaande tabel worden alle resultaten per niveau en beperking weergegeven om zo een overzicht te geven van de eerste beschrijvende resultaten.

	Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
PepsiCo geheel	2,4	2,6	1,6	3,5
Zaandam	3	2,8	1	3,2
Rotterdam	2,3	1,7	2	4
BoL	2,1	3	1,6	3,3
Strategisch leidinggevend	3,3	2,8	1,3	2,8
FLM's	3	2	1,3	3,7
Operators	1,8	2,7	1,8	3,8

Tabel 15. Conclusie draagvlak op verschillende niveaus (in cijfers).

5.2 Factoren van invloed op draagvlak

Een deel van de centrale vraagstelling van dit onderzoek heeft betrekking op de factoren die van invloed zijn op draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafspraken. In dit tweede deel van het hoofdstuk wordt ingegaan op de factoren die door alle respondenten zijn benoemd, zowel vanuit een objectieve als subjectieve meting. Het vignet is aan de respondent voorgelegd waarbij is gevraagd hoe hij/zij ertegenover staat wanneer de profielschets aangenomen wordt op de productielocatie, dit betreft de *objectieve meting*. Dit is dus het eerste antwoord dat ieder van de respondenten vanuit zichzelf geven op dezelfde objectieve vignetten; de antwoorden vormen een positiebepaling en kunnen in volgorde gerangschikt worden (ranking). De *subjectieve meting* betreft het antwoord op meer open vragen die vervolgens per vignet zijn gesteld aan de hand van de topiclijst; deze antwoorden bevatten meer toelichting en overweging. Per locatie en per functielevel zullen deze metingen en meningen behandeld worden. Alle factoren, van het 'willen veranderen' en het 'kunnen veranderen' komen aan bod verspreid over de objectieve en subjectieve meting. In de samenvattende tabellen zijn de factoren rood of groen gemarkeerd. Rood betekent dat de factor een negatieve invloed heeft op de houding van de respondent. Groen betekent dat het een positieve uitwerking heeft op de houding van de respondent en daar dus kansen liggen.

5.2.1 Zaandam - Duyvis

Objectieve meting

In de objectieve meting zijn bij de respondenten vanuit Zaandam een vijftal factoren benoemd die van invloed zijn op het draagvlak binnen deze locatie: emoties, gevolgen voor werk, timing, verandervermogen en informatie.

Emoties

Verschillende emoties zijn op te merken binnen Zaandam wanneer het gaat over het werken met de doelgroep vanuit de Banenafspraken. Op alle niveaus heerst onzekerheid over hoe het daadwerkelijk in de praktijk gaat uitpakken. De operators zijn bang dat hun werk wordt overgenomen door de doelgroep en ze geven aan dat het waarschijnlijk frustratie gaat opleveren. Dit laatste heeft vooral te maken met het tempo en de begeleiding die nodig is. Ze willen niet dat een medewerker met een beperking een blok aan het been wordt zodat eigen werk minder goed uitgevoerd kan worden.

“Als iemand ook met mij gaat meelopen en mij werk uit handen gaat nemen dan, wat ga ik zelf dan nog doen?” Respondent D.

“Ik durf niet iets over de kwaliteit te zeggen maar het gaat wringen omdat andere mensen gefrustreerd raken omdat zij een stap harder moeten lopen omdat zij dat niet kunnen.” Respondent A.

Gevolgen voor werk

Door de respondenten van Zaandam wordt aangegeven dat er per doelgroep twee mogelijkheden zijn: het levert extra werk omdat begeleiding nodig is, of het is een ontlasting. Dit laatste geval levert dan ook minder werkdruk en ontlasting voor de operators. De meerderheid geeft aan dat het op lange termijn zeker helpend is en het leidt tot minder werkdruk voor de huidige operators.

“Het gaat om taken als het helpen bij een ombouw bij overgang van producten, kwaliteitscontroles en schoonmaak. Zo kunnen wij weer tijd besparen.” Respondent B.

Timing

Ook op het gebied van timing heerst een unaniem beeld: alles gaat om tempo in de fabriek. Tijd kost geld en er is geen tijd over. Zowel de operators en FLM's geven aan dat hier tijd voor vrij gemaakt moet worden. De strategisch leidinggevenden vinden dit een lastig proces omdat juist efficiency voorop staat op de productievloer. Hierdoor ontstaat een nog onbesliste tweestrijd en moet gekozen worden voor een investering in tijd om te begeleiden, of de efficiency behouden en de doelgroep niet aannemen.

“Wij hebben geen tijd om mensen te begeleiden, daar gaat het al mis.” Respondent A.

Verandervermogen

Alle respondenten uit Zaandam geven aan dat de structuren en processen binnen de productielocatie zo zijn ingericht dat er voldoende taken zijn die mensen met een beperking kunnen doen. Er vinden veel diverse processen plaats, van ingewikkeld tot simpel. De respondenten geven dan ook diverse voorbeelden van een eenvoudige taak, zoals:

“Ik denk bijvoorbeeld aan een karrenist op een rustige lijn. Zo zijn ze alleen in contact met een operator en hebben ze niks te maken met andere collega's. Ik denk bijvoorbeeld aan pindalijn 5 die een tonnage draait van 1000 kilo per uur, dan zijn het hooguit drie bakken per uur die je moet verwisselen.” Respondent D.

Informatie

De informatie die nodig is om het 'kunnen veranderen' te realiseren komt voornamelijk neer op het managen van verwachtingen. Zowel richting de doelgroepen als richting de huidige medewerkers. De huidige medewerkers moeten betrokken worden in het proces en moeten op de hoogte zijn van de (on)mogelijkheden. Alleen op die manier kan het succesvol geïmplementeerd worden.

“Het stukje begeleiding richting de vaste medewerkers is belangrijk. De operators hebben een bepaald verwachtingspatroon, en als dat te hoog ligt dan wordt het misschien een onwerkbaar situatie.” Respondent C.

Subjectieve meting

Meerwaarde

De meerwaarde voor PepsiCo wordt voornamelijk vanuit emotioneel oogpunt benaderd. Medewerkers vinden dat mensen uit de doelgroep ook een kans verdienen. Ook kan het positieve uitwerkingen hebben op het imago van de organisatie. Strategisch leidinggevenden vinden ook dat de huidige visie met betrekking tot diversiteit en inclusie ook uitgedragen moet worden. Puur gekeken naar productiviteit denken de medewerkers vanuit Zaandam dat de doelgroep niet zal bijdragen.

“Dan kunnen die mensen ook een kans krijgen om iets te doen. Om zichzelf ook nodig te voelen, zichzelf waardevol te voelen. Ze hebben misschien het gevoel dat ze het niet kunnen maar ze willen wel heel graag.” Respondent B.

“Het is niet eerlijk hoe het nu soms gaat. Ik vind het hartstikke goed als we hier iets mee gaan doen, het is ook de uitstraling van het bedrijf. Als je puur moet kijken naar aan wie je meer hebt, dan heb je natuurlijk meer aan iemand zonder een beperking.” Respondent D.

“Put your money where your mouth is.” Respondent F.

Kennis & ervaring

FLM's en strategisch leidinggevenden geven aan dat in de huidige populatie al mensen werken met een dergelijke beperking. Er is dus al wel kennis en ervaring aanwezig binnen Zaandam.

“Daar hebben we wel vaker mensen met een licht autistische vorm die niet te veel taken moet doen en ook onder begeleiding taken kan uitvoeren. Onze medewerker daar doet dat dus vaker en hij is het gewend om begeleiding te geven.” Respondent P.

Aansturing

Door de respondenten vanuit Zaandam worden meerdere opties aangedragen om de aansturing te realiseren. Ze verwachten niet dat dit een probleem vormt en staan positief tegenover de aansturing richting zowel de doelgroepen als de huidige medewerkers. De aansturing zal dus geen negatief beïnvloedende factor vormen binnen Zaandam.

“Je kunt ook zeggen dat we er een vaste begeleider op zetten. Dan heb je een vast aanspreekpunt, een leermeester noem ik het maar eventjes. Desnoods verzamel je eerst hier met die mensen en dan geef je ze uitleg. Dat is voor die mensen ook fijn, als we een goed begeleidingsprogramma hebben.” Respondent C.

Betrokkenheid, beheersbaarheid en complexiteit

Deze drie factoren zijn voor Zaandam geen beïnvloedende factoren op het draagvlak van de medewerkers. Ze geven aan hier geen mening over te hebben, niet voldoende van af te weten of dat deze factoren niet aanwezig is binnen Duyvis.

Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat binnen Zaandam op verschillende niveaus vrij unaniem gedacht wordt over het aannemen van mensen met een beperking; de operators, FLM's en leidinggevenden zijn het eens over de voorkeursvolgorde als het gaat om de vier doelgroepen. Een vijftal factoren is in de objectieve meting naar voren gekomen, een drietal factoren als aanvulling tijdens de subjectieve meting en drie factoren kunnen als 'niet beïnvloedend' worden beschouwd. In onderstaande tabel worden deze factoren overzichtelijk weergegeven inclusief een korte beschrijving.

	Indicator	Objectief	Subjectief
Willen veranderen	Emoties	Frustratie, onzekerheid, blok aan het been, bang	-
	Betrokkenheid	Niet beïnvloedende factor	
	Gevolgen voor werk	Minder tijdsdruk, ontlasting of juist als extra werk	-
	Meerwaarde voor organisatie	-	Emotionele meerwaarde, imago maar niet qua productiviteit
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	-	Sommige respondenten geven aan dat al gewerkt wordt met de doelgroepen.
	Aansturing	-	Respondenten hebben meerdere ideeën over manier van aansturen en staan hier positief tegenover.
	Informatie	Gaat sterk in op het managen van verwachtingen vooraf.	-
	Verandervermogen	Processen en structuren zijn flexibel genoeg om taken te vinden voor doelgroepen.	-
	Timing	Productiedruk is hoog, er is weinig tijd om te besteden aan ondersteuning en begeleiding.	-
	Complexiteit	Niet beïnvloedende factor	
	Beheersbaarheid	Niet beïnvloedende factor	

Tabel 16. Resultaten objectieve en subjectieve meting - Zaandam

5.2.2 Rotterdam - Quaker

Objectieve meting

Emoties

De emoties die vanuit Rotterdam naar voren zijn gekomen zijn voornamelijk zorgzaam maar ook negatief voor de werknemers. Ze geven het aan dat ze het lastig vinden om met deze doelgroepen te werken en dat het waarschijnlijk als een last wordt ervaren op de productievloer. Het werk wordt

wellicht intensiever omdat de medewerkers medelijden hebben met de doelgroep die wordt aangenomen.

“Ik heb een beetje medelijden met hem, dat meen ik serieus. Eigenlijk zou ik hem meer gaan helpen in de fabriek.” Respondent J.

Gevolgen voor werk

Gevolgen voor het werk zijn lastig in te schatten. Werknemers geven aan dit pas te weten wanneer het beleid geïmplementeerd is. De operators denken in eerste instantie dat iemand met een beperking geen aanvulling is op het team. Tegelijkertijd zijn ze wel van mening dat dit op de supportafdelingen heel anders kan zijn en zelfs de kwaliteit kan toenemen wanneer iemand uit de doelgroep daar wordt aangenomen.

“Je moet wel in een team werken, je moet elkaar kunnen aanvullen. Ik denk niet dat iemand met een beperking mij kan aanvullen.” Respondent J.

“Wat kan dan beter dan iemand die hem helpt om die informatie te vergaren. Kwalitatief zou dat beter zijn, daar kunnen we dan veel meer uithalen.” Respondent I.

Verandervermogen

De respondenten vanuit Rotterdam zijn duidelijk; werken in de productie is geen optie voor mensen met een beperking. Het ligt aan soorten processen, het kunnen multitasken, de fysieke taken en de werkdruk. De supportafdelingen lijken daarentegen een goed alternatief.

“Ik denk dat er zeker mogelijkheden zijn, ik denk niet in de productie zelf maar voornamelijk op de support afdelingen waar hij zou kunnen assisteren.” Respondent I.

Timing

Begeleiding of ondersteuning bieden is zeker mogelijk, maar hiervoor moet wel iemand vrij gepland worden. Alle werknemers hebben het druk en ervaren het geven van begeleiding als last wanneer dit een extra taak wordt.

“Als je heel druk bezig bent en dingen tegelijk moet doen dan kan het als storend ervaren worden dat iemand continu met je meeloopt en je dingen uit moet leggen. Je hebt iemand nodig die niet bezig hoeft te zijn en dus vrij moet plannen om begeleiding te geven.” Respondent K.

Subjectieve meting

Meerwaarde

De meerwaarde voor de organisatie wordt alleen gezien als een werknemer vanuit de Banenafpraak ingezet kan worden als ondersteuning voor het huidige personeel en kan ontlasten.

“In een wereld waarin alles verandert en dingen steeds sneller moeten kunnen we zeker ondersteuning gebruiken.” Respondent I.

Informatie

Net als in Zaandam zijn verwachtingen erg belangrijk, op verschillende niveaus wordt dit aangegeven binnen Rotterdam. Vooraf informeren over mogelijkheden en onmogelijkheden is cruciaal.

“Wat belangrijk is voor iedereen in een team is dat je weet wat je aan een ander hebt. Als dat duidelijk is, dan wordt hij onderdeel van het team”. Respondent I.

“Wij moeten ook weten hoe we om moeten gaan met iemand met een beperking, die informatie is wel belangrijk.” Respondent J.

Aansturing

De aansturing en begeleiding wordt als lastig gezien binnen Rotterdam. Er moet niet te veel druk liggen bij de personen die begeleiden en er moet gelet worden op de kwaliteit van de begeleiding. De respondenten hebben geen antwoord op de vraag hoe dat ingericht moet worden maar geven wel aan dat het invloed heeft op het succes van de implementatie.

“Ik ben bang dat de kwaliteit van de begeleiding achteruit gaat door de drukte. Tegelijkertijd wil je ook niet te veel druk leggen bij de persoon die begeleidt.” Respondent K.

Betrokkenheid, kennis & ervaring, beheersbaarheid en complexiteit

Voor Rotterdam gelden dezelfde niet beïnvloedende factoren als voor Zaandam. Betrokkenheid, beheersbaarheid en complexiteit heeft geen invloed op het draagvlak voor het aannemen van medewerkers vanuit de Banenafpraak. Betrokkenheid zal niet veranderen, externe factoren hebben geen invloed op het interne proces en het vraagstuk is niet te complex. Hiernaast is kennis en ervaring niet aanwezig bij de respondenten vanuit Rotterdam waardoor het geen invloed heeft op de houding.

Conclusie

In Rotterdam liggen de meeste kansen voor medewerkers vanuit de Banenafpraak bij de support-afdelingen en kent de productievloer te veel risico's. Er is nog geen eerdere ervaringen met deze doelgroep en dat maakt de operators en FLM's onzeker en onwetend.

	Indicator	Objectief	Subjectief
Willen veranderen	Emoties	Medelijden, lastig, onzeker, storend	
	Betrokkenheid	Niet beïnvloedende factor	
	Gevolgen voor werk	Meer werklast in productie, kwalitatieve toevoeging op kantoorfuncties	
	Meerwaarde voor organisatie		Ondersteuning en enkel als het verlichtend ingezet kan worden voor huidig personeel
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	Niet beïnvloedende factor	
	Aansturing		Lastig, niet te veel druk liggen bij begeleider en kwaliteit moet gewaarborgd worden.

	Informatie	Weten wat mogelijk is en hoe met doelgroep om te gaan.
	Verandervermogen	Kleine teams, weinig kansen op productievloer, focus op support
	Timing	Productiedruk, vrij plannen van personeel voor begeleiding
	Complexiteit	Niet beïnvloedende factor
	Beheersbaarheid	Niet beïnvloedende factor

Tabel 17. Resultaten objectieve en subjectieve meting - Rotterdam

5.2.3 Broek op Langedijk – Lay’s & Smiths

Objectieve meting

Gevolgen voor werk

Gevolgen voor eigen werk worden per categorie van de doelgroep anders geformuleerd binnen Broek op Langedijk. Het kan als ondersteuning werken of juist als geen toegevoegde waarde en een factor die alleen maar meer werk oplevert.

“Het is wel heel sneu voor zo’n persoon maar we redden het net zo goed zonder deze persoon. Het levert ons alleen meer werk op, hier kunnen we denk ik niet veel uit halen.” Respondent L.

“In het begin zal je ze moeten coachen maar ik denk dat je er na alleen maar profijt van hebt als hij kan ondersteunen. Dus fijn als hij in het team komt.” Respondent G.

Timing

Tijd voor begeleiding is een terugkerende factor. Huidige werknemers hebben daar absoluut geen ruimte voor.

“Die operator loopt niet continu mee, dat kan niet. Iemand kan niet continu onder toezicht staan.” Respondent N.

Verandervermogen

In Broek op Langedijk geven de respondenten aan dat er divers werk is en processen en structuren flexibel genoeg zijn om mensen aan te nemen vanuit de doelgroepen. Ook kan worden gekeken naar voorkeuren van nieuwe werknemers, hier wordt dan ook rekening mee gehouden.

“We hebben heel veel soorten werk, iemand die werken wil kan hier kijken wat hij leuk vindt.” Respondent N.

“Deze zou zo in de ploegdienst kunnen lopen, of alleen dagdienst, net wat hij wil. Bij ons in de vaste dienst kunnen mensen daar ook hun voorkeur in aangeven.” Respondent M.

Kennis & ervaring

Meerdere respondenten hebben ervaring met het werken met mensen uit de doelgroep van de Banenafpraak. Leidinggevenden geven ook aan dat binnen de huidige populatie al mensen aanwezig

zijn die een beperking heeft. Sommige respondenten hebben vanuit eerdere werkgevers ook ervaring opgedaan. De houding van deze respondenten is dan ook deels hierop gebaseerd.

“Toevallig hebben we zo’n iemand hier al rondlopen. Die is dan wel licht autistisch, die kan ook heel moeilijk met wisselingen omgaan. Maar doordat we hem nu aan het begin van zijn dienst zijn taken uitleggen, is het nu een van de betere operators.” Respondent G.

“Dat ga ik even uitleggen want daardoor zal je zien dat mijn antwoorden wat negatiever zullen zijn.” Respondent H.

Subjectieve meting

Emoties

Over het algemeen willen mensen vanuit Broek op Langedijk mensen vanuit de doelgroep een kans geven. Belangrijk is wel dat de nieuwe werknemer zelfstandig kan werken en geen continue begeleiding nodig heeft. Anders gaat het frustraties en irritaties opleveren bij de huidige medewerkers.

“Op de momenten dat je echt wel hulp kunt gebruiken is het meer een last die om je heen hangt die jou op dat moment niet kan helpen, het gaat denk ik ook irritaties opwekken.” Respondent G.

“Ik denk wel dat iedereen uit de productie van goede wil is. We willen mensen echt wel een kans geven.” Respondent E.

Meerwaarde

De toegevoegde waarde wordt vooral gezien in ontlasting van huidig personeel. Tevens wordt ook de potentie van werknemers vanuit de Banenafpraak gezien om vaste kracht te worden. Het is de laatste periode lastig om goede werknemers te werven, dit is een mogelijke kans.

“Vooral dat deze mensen veel werk bij onze huidige medewerkers uit handen kunnen nemen. En misschien haal je er ook wel voor in de toekomst hele goede krachten uit.” Respondent G.

Aansturing

Volgens de respondenten zijn voldoende mensen aanwezig binnen PepsiCo die begeleiding en aansturing op zich kunnen nemen, maar eerst moet een strategie gevormd worden. Er moet een plan van aanpak komen waarin taken en verantwoordelijkheden verdeeld worden onder huidige werknemers.

“We hebben mensen nodig die dit gaan organiseren. Of misschien een cluster vormen met andere partners in de buurt, of gaan we heel alleen posities identificeren.” Respondent O.

Informatie

Communicatie en verwachtingen vooraf managen zijn volgens de respondenten bepalend in het proces. Weerstand zal in mindere mate aanwezig zijn wanneer de werknemers goed op de hoogte worden gehouden en weten wat ze kunnen verwachten.

“De weerstand ligt helemaal aan hoe we het communiceren. Voor mijn gevoel zal de weerstand wel meevallen als we goed communiceren dat ze er ook profijt van hebben”. Respondent G.

Betrokkenheid, beheersbaarheid en complexiteit

Ook de respondenten vanuit Broek op Langedijk zijn van mening dat het vraagstuk niet te complex is om iets in te betekenen. Hiernaast is PepsiCo niet erg gevoelig voor externe factoren en zijn ze ervan overtuigd dat PepsiCo zelf strategie kan bepalen en kan implementeren zoals de organisatie dat voor ogen ziet. Het proces is dus goed beheersbaar.

Conclusie

Van de drie productielocaties lijkt Broek op Langedijk het meest flexibel in processen en structuren. Dit vertaalt zich naar meerdere mogelijkheden voor de doelgroep vanuit de Banenafpraak. Meerdere respondenten hebben eerdere ervaringen opgedaan waardoor een beeld is gevormd. Tevens is zijn de mogelijkheden per categorie van de doelgroep erg verschillend.

	Indicator	Objectief	Subjectief
Willen veranderen	Emoties	-	Positieve houding, maar kan leiden tot frustraties en irritaties.
	Betrokkenheid	Niet beïnvloedende factor	
	Gevolgen voor werk	Per categorie verschillend: extra werk of juist ondersteuning.	-
	Meerwaarde voor organisatie	-	Ontlasten huidig personeel en potentie vaste krachten.
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	Meerdere ervaringen opgedaan die invloed hebben op houding.	-
	Aansturing	-	Strategie kiezen en taken en verantwoordelijkheden verduidelijken.
	Informatie	-	Duidelijke communicatie om weerstand te minimaliseren.
	Verandervermogen	Processen en structuren erg flexibel, medewerker kan voorkeur aangeven.	-
	Timing	Weinig tijd voor ondersteuning en begeleiding.	-
	Complexiteit	Niet beïnvloedende factor	
	Beheersbaarheid	Niet beïnvloedende factor	

Tabel 18. Resultaten objectieve en subjectieve meting – Broek op Langedijk

5.2.4 Strategisch leidinggevenden

Objectieve meting

Gevolgen voor werk

De strategisch leidinggevenden zijn kritisch als het gaat om de gevolgen voor het huidige werk. Zij bekijken dit vanuit een breder perspectief en kijken in hoeverre het aannemen van werknemers vanuit de Banenafspraken strookt met de huidige strategie en manier van werken. Het toekomstperspectief en de steeds hogere eisen die gesteld worden aan een werknemer roepen vragen op.

“Het zou in theorie kunnen maar het rijmt niet met waar we heen gaan als organisatie. Dus meer taken, meer automatisering, meer zelfstandigheid en meer verantwoordelijkheid.” Respondent H.

“Het niveau van mensen is omhoog gehaald zodat ze capabeler zijn om hun werk te doen, meer dan dat ze deden. Ze zijn breder inzetbaar, verantwoordelijk en resultaatgericht. De mensen die we nu binnenhalen zijn van hoger niveau en de mensen die we binnenhalen vanuit de doelgroep zijn van een lager niveau. Dat maakt het verschil groter en groter.” Respondent P.

Meerwaarde voor organisatie

Als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen, vinden de strategisch leidinggevenden dat PepsiCo een bijdrage moet leveren en invulling moet geven aan de Banenafspraken. Echter zal het niet van toegevoegde waarde zijn in de zin van productiviteit en efficiency.

Nou wat betreft sociale verantwoordelijkheid en voor de mensen zelf, zeker. Heeft het toegevoegde waarde in efficiëntie voor de organisatie, denk het niet. Dus dat zou niet mijn drijfveer zijn, zeker niet. Respondent O.

Kennis & ervaring

Strategisch leidinggevenden hebben voldoende kennis en ervaring opgedaan om met de doelgroepen te kunnen werken. Op dit moment worden ook werknemers uit de doelgroep ingezet binnen de productielocaties. Ze vinden het dan ook belangrijk dat ook naar de huidige populatie gekeken wordt.

“Daar hebben we wel vaker mensen met een licht autistische vorm die niet te veel taken moet doen en ook onder begeleiding taken kan uitvoeren.” Respondent P.

Aansturing

Wanneer het gaat over aansturing dan doen de strategisch leidinggevenden een aantal interessante uitspraken. Allereerst vinden ze het lastig om te bepalen of de huidige werknemers in staat zijn om begeleiding te bieden. Daarnaast vinden ze het belangrijk om intern draagvlak te creëren en te laten zien dat zij het een belangrijk thema vinden. Tot slot ligt bij HR een belangrijke begeleidende rol in dit proces.

“Dat is wel mijn moeilijkheid met deze mensen, je moet altijd voor begeleiding zorgen en in profielen van onze mensen staat niet dat je dit soort mensen moet begeleiden.” Respondent O.

“Je kunt dit alleen laten slagen als je mensen intern durf te committen. We moeten uitstralen ‘dit is belangrijk, je krijgt hier tijd voor’.” Respondent F.

“HR heeft een rol om bij de totale groep die je nieuw aanneemt, om daar een begeleidende rol in aan te nemen richting de lijnverantwoordelijken.” Respondent F.

Informatie

Strategisch leidinggevend vinden het belangrijk om open te zijn richting huidige werknemers over het proces, maar vinden het tegelijkertijd lastig om in te schatten welke informatie wel of niet gedeeld moet worden. Voor hen is het afwegen welke informatie relevant is voor de huidige populatie van de productielocaties.

“Ik weet niet of dat je overal transparant in moet zijn, bijvoorbeeld over waarom deze persoon een afstand heeft tot de arbeidsmarkt.” Respondent F.

Verandervermogen

De productie functioneert niet zoals het op papier beschreven staan, spontane gebeurtenissen kunnen voor wanorde en werkdruk zorgen. Strategisch leidinggevend zien ook meer mogelijkheden op de support-afdelingen en minder mogelijkheden op de productievloer zelf.

“Theoretisch zouden we aan deze behoeftes kunnen voldoen, maar uiteindelijk zijn we een productiebedrijf. We kunnen op papier heel gestructureerd taken verzinnen die deze persoon kan doen, mijn angst hierbij is dat we zeggen dat we heel gestructureerd zijn maar dat dat in de praktijk niet zo is.” Respondent O.

“Nou, dit is iemand die heel geschikt zou zijn voor werk op kantoor. Dus administratief en parttime werken, iets dat we ook gewoon hebben. Daar is niks mis mee, dat doen we heel veel. Ja prima, die kun je prima inzetten. Niet in productie.” Respondent H.

Timing

Ook dit functieniveau geeft aan dat er weinig tijd voor begeleiding is. Hiernaast wordt ook op strategisch niveau over het vraagstuk gedacht qua timing. De vraag is of dat PepsiCo in deze fase zich kan inzetten voor de doelgroepen, dit omdat ook veel andere projecten lopen zoals duurzame inzetbaarheid en een samenwerking met een stichting om jongeren stageplekken aan te bieden.

“Een operator heeft geen tijd om te begeleiden, dus dat worden extra kosten.” Respondent O.

“In de fase waar we nu in zitten zou ik altijd kiezen voor de boete. Als ik zie hoeveel tijd we er in moeten steken zou ik altijd voor de boete kiezen.” Respondent H.

Subjectieve meting

Emoties

Emoties die aanwezig zijn bij strategisch leidinggevend betreffen voornamelijk vertrouwen, onzekerheid en nieuwsgierig naar mogelijke invullingen. Onzekerheid heeft betrekking op de uitwerking van het beleid voor PepsiCo als groter geheel.

“Waar mijn kritiekpunt zit, is dat die selectie niet goed gaat. Daar heb ik geen vertrouwen in. Wat daarbij komt is dat ik merk, kijk wij hebben als organisatie een ouder wordende populatie die steeds meer mechanisch werk moet doen. Dat is een lastige doelgroep waar we zelf al moeite mee hebben.” Respondent H.

Complexiteit

Op dit functieniveau wordt als eerst de complexiteit van het vraagstuk besproken. Het gaat over het stroomlijnen met het vraagstuk en de huidige visie van de organisatie en de afwegingen die gedaan moeten worden. Tevens gaat het dieper in op de implementatie van het beleid. Wanneer werknemers vanuit de Banenafpraak op een productielocatie komen werken moeten functieprofielen worden omschreven en worden de huidige functies waarschijnlijk ook op een andere manier ingericht.

“In hoeverre is het een kostenpost en in hoeverre past het in onze visie?” Respondent P.

“Iemand simpelweg bovenop een team zetten dat werkt niet. We gaan functies op een andere manier inrichten en dat is best ingewikkeld.” Respondent P.

Beheersbaarheid

De druk van de overheid, de technologische ontwikkelingen maar ook de wisselende arbeidsmarkt worden als externe factoren gezien die invloed hebben op het vraagstuk binnen PepsiCo.

“Ik denk dat je juist heel goed moet kijken naar wat je hebt, en dat je dat mee moet nemen in de afweging of dat je die boete wilt betalen. Meer van hetzelfde naar binnen, gaat het probleem van de ouder wordende populatie die steeds meer moet en steeds meer automatisering moet bedienen niet oplossen. Dit gaat het probleem vergroten.” Respondent H.

Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt in zowel de objectieve als subjectieve meting niet gezien als beïnvloedende factor als het gaat om houding ten opzichte van de Banenafpraak.

Conclusie

Strategisch leidinggevend zijn kritisch als het gaat om het geven van invulling aan de Banenafpraak. Vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen vindt men dat PepsiCo hier iets mee moet doen, maar op welke manier is niet duidelijk. Het zoeken naar een invulling die past bij de huidige strategie lijkt een eerste stap. De timing, aansturing, informatie en het identificeren van taken zijn hierbij van belang.

	Indicator	Objectief	Subjectief
Willen veranderen	Emoties	-	Onzekerheid, vertrouwen, nieuwsgierigheid
	Betrokkenheid	Niet beïnvloedende factor	
	Gevolgen voor werk	Grotere kloof tussen niveaus medewerkers en afstemming visie niet duidelijk	-

Kunnen veranderen	Meerwaarde voor organisatie	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, leidende principes, niet wegens productiviteit en efficiency	-
	Kennis & ervaring	Voldoende kennis en ervaring opgedaan, ook kijken naar huidige populatie	-
	Aansturing	Kwaliteit begeleiding, intern draagvlak & rol HR	-
	Informatie	Open en transparant, maar wat wel/niet?	-
	Verandervermogen	Theorie vs. praktijk en focus op support	-
	Timing	Weinig tijd begeleiding en fase PepsiCo cruciaal	-
	Complexiteit	-	Afwegingen en implementatie van beleid
	Beheersbaarheid	-	Druk overheid, technologische ontwikkelingen en veranderende arbeidsmarkt

Tabel 19. Resultaten objectieve en subjectieve meting – Strategisch leidinggevenden

5.2.5 FLM's

Zoals eerder aangegeven staan FLM's tussen het management en de operators in. Tijdens de objectieve en subjectieve meting hebben zij aangegeven welke factoren van het 'kunnen' en 'willen' veranderen van invloed zijn op hun houding ten opzichte van de Banenafpraak.

Objectieve meting

Emoties

Wanneer blijkt dat er kansen zijn voor iemand met een beperking reageren de FLM's positief qua emotie. Deze FLM's werken direct met de operators en de doelgroepen samen en reageren als volgt:

“Als bedrijf zijnde is het een hele leuke uitdaging om met deze doelgroep te kijken naar wat mogelijk is, het zijn harde werkers en het geeft afwisseling om met deze doelgroep te werken.” Respondent G.

Gevolgen voor werk

De gevolgen voor het huidige werk zijn grotendeels positief, de FLM's spreken over een verminderde werkdruk, tevredenheid en soms een betere kwaliteit van het uitvoeren van werk.

“Ik weet zeker dat je er als bedrijf zijnde ook veel voordelen uit kunt halen. Tuurlijk zal je er ook energie in moeten steken, maar ik denk dat je er ook heel veel profijt van kunt hebben. Vooral dat deze mensen veel werk bij onze huidige medewerkers uit handen kunnen nemen.” Respondent G.

“Wat is dan beter dan iemand die helpt om tot meer onderbouwing te komen? Kwalitatief zouden we dan, door twee personen die elkaar ondersteunen, veel meer uit processen kunnen halen.” Respondent I.

Kennis & ervaring

De FLM's hebben persoonlijke ervaringen met het werken met de doelgroep vanuit de Banenafpraak. Op deze manier hebben ze ook kennis met betrekking tot de soorten beperking en op welke manier ze dit het best kunnen aansturen.

“Toevallig hebben we deze persoon binnengehaald. In het begin kon hij heel moeilijk met veranderingen omgaan. Dus wij dachten ‘wat is dit voor iemand?’. We hebben enkele handvaten van zijn vader gekregen, nou die gozer is nu een van de betere operators. Hij werkt er nog steeds!” Respondent G.

Aansturing

Voor wat betreft de aansturing van de doelgroepen en het opzetten van het project, spelen verschillende vragen. Kan men didactisch goede begeleiding geven, hoe gaat dit er in de praktijk er uit zien en wat wordt er verwacht?

“Dan is nog wel de vraag of deze mensen didactisch geschikt zijn. Ik heb er nu een in mijn hoofd iemand die het bijvoorbeeld echt niet zou moeten doen.” Respondent C.

“Wie gaat begeleiden, wat verwacht je van een begeleider? Moeten we hier een speciaal iemand voor aannemen die deze groep begeleidt?” Respondent C.

Informatie

Bij de factor ‘informatie’ komt heel duidelijk het scheppen van verwachtingen aan bod. De FLM's vinden het belangrijk dat voor iedereen duidelijk is hoe het in de praktijk gaat werken. Dit is voor het voorkomen van weerstand en om ervoor te zorgen dat iemand goed opgenomen wordt in het team.

“Als je niet weet wat je aan een ander hebt dan maakt dat een team instabiel. Het is belangrijk om open kaart te spelen van begin af aan.” Respondent I.

“De operators hebben een bepaald verwachtingspatroon, en als dat te hoog ligt dan wordt het misschien een onwerkbaar situatie.” Respondent C.

Verandervermogen

Tot slot hebben de FLM's het veel over het verandervermogen van de processen en structuren binnen de productielocaties van PepsiCo. Omdat het een complex proces is om producten te maken, zien zij ook veel kansen qua taken voor mensen uit de doelgroep van de Banenafpraak. Bij het inschatten van een doelgroep overzien zij het gehele proces en worden veel voorbeelden gegeven van taken die door hen uitgevoerd zou kunnen worden.

“Maar testen is bijvoorbeeld ook heel goed aan te leren, mensen kunnen zich daar ook goed met een ding bezig houden. Bij de menglijnen zou dat ook prima kunnen, dat is goed uitleggen, goed begeleiden en daarna nog blijven volgen.” Respondent C.

Subjectieve meting

Meerwaarde voor organisatie

FLM's zien een meerwaarde voor de organisatie, naast de maatschappelijke functie zijn ze van mening dat het ten goede komt van het werk.

“Ik vind wel dat wij er een taak toe hebben om hier iets aan te doen.” Respondent G.

“Het maakt het werk fijner voor de operators en het is van toegevoegde waarde. Het kan genoeg gaan opleveren binnen een team. Ik zou het zonde vinden als wij boetes moeten betalen omdat we niet meewerken aan dit soort dingen.” Respondent I.

Timing

Tijd moet vrijgemaakt worden om het nieuwe beleid te implementeren, in de meest brede zin van het woord. FLM's geven aan dat het tijdsaspect op dit moment een belemmering vormt.

“De eenduidige taken zijn geen probleem, die zijn er genoeg, maar de begeleiding kost heel veel tijd van een persoon, dat is het probleem.” Respondent I.

Betrokkenheid

FLM's vinden het belangrijk om hun team mee te nemen in het proces en werknemers te betrekken. Op deze manier kan iedereen meedenken en is de kans op succes het grootst.

“Misschien moet je een brainstormsessie organiseren met productiepersoneel en zeggen ‘hier wordt aan gedacht, hebben jullie nog andere taken die we hieraan toe kunnen voegen?’. Dus een brede groep betrekken en samen een plan maken.” Respondent C.

Complexiteit en beheersbaarheid

Complexiteit en beheersbaarheid worden wederom zowel in de subjectieve als objectieve meting niet meegenomen als beïnvloedende factor.

Conclusie

FLM's staan positief tegenover het vraagstuk en zijn vooral benieuwd naar wat gefaciliteerd kan worden door PepsiCo. Ze zijn de schakel tussen het productiepersoneel en het management en willen een begeleidende rol vervullen in het proces.

	Indicator	Objectief	Subjectief
Willen veranderen	Emoties	Uitdaging, afwisseling, positief	-
	Betrokkenheid	-	Medewerkers betrekken in voorbereiding
	Gevolgen voor werk	Verlichting werk, kwalitatieve ondersteuning.	-
	Meerwaarde voor organisatie	-	Aan verplichting voldoen, werk fijner maken voor operators
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	In huidige populatie wordt ervaring opgedaan, positief beeld.	-
	Aansturing	Werknemers willen begeleiden maar kunnen ze het ook? Nog veel vragen.	-
	Informatie	Verwachtingspatroon operators en open communicatie.	-
	Verandervermogen	Veel voorbeelden en mogelijkheden op zowel de productievloer als support.	-
	Timing	-	Hoeveelheid tijd voor begeleiden vormt een probleem.
	Complexiteit	Niet beïnvloedende factor	
	Beheersbaarheid	Niet beïnvloedende factor	

Tabel 20. Resultaten objectieve en subjectieve meting – FLM's

5.2.6 Operators

Objectieve meting

Emoties

Bij de operators zijn verschillende emoties aanwezig als gesproken wordt over het aannemen van de doelgroep van de Banenafpraak. Er kan bot gereageerd worden, werknemers kennen angst voor eigen werk, er kan lacherig gedaan worden over de doelgroep en het kan als een bedreiging voelen wanneer werk overgenomen gaat worden.

“Ik vind het geen probleem, maar ik weet ook hoe er in de fabriek kan worden gereageerd, en dat is heel bot. Als ze hun werk niet goed doen kunnen ze oprotten.” Respondent A.

“Ik denk dat veel mensen het eng zouden vinden, ze weten niet in hoeverre ze kunnen gaan, wat ze van deze persoon kunnen vragen.” Respondent L.

“Haha, jij komt allemaal met rare mensen. Verstandelijke beperking, kom op man.” Respondent J.

“Als zij namelijk hun kunnen overnemen en hun werk kunnen doen, dan gaat hun eigen werk weg. Dat kan wel als een bedreiging voelen voor onze eigen mensen nu.” Respondent L.

Gevolgen voor werk

Vanuit de operators wordt enkel gedacht vanuit eigen perspectief, ‘wat verandert het voor mij?’. Dit in de zin van werkhoeveelheid en werktempo. Dit kan volgens de respondenten twee kanten uit gaan.

“En ja, hoe moeilijker de operator het nu heeft, hoe prettiger het is wanneer hij wordt ontlast. We krijgen er steeds meer taken bij, dus het wordt steeds moeilijker.” Respondent A.

“Het is extra werk voor mij, ik kan het beter alleen doen dan dat ik steeds achter iemand aan moet gaan. Als iemand zelfstandig kan werken is het geen probleem, maar anders alsjeblijft niet.” Respondent J.

Verandervermogen

Operators zien weinig zelfstandige taken in de productie voor de doelgroep maar weten meerdere ondersteunende taken te benoemen. Bijvoorbeeld schoonmaakwerk, het bijvullen en karren verplaatsen. Toch geven ze aan dat verwacht wordt dat een medewerker kan schakelen en breder inzetbaar is.

“Er zijn weinig functies waar je bijvoorbeeld alleen aan het werk bent en eenzijdige taken kan gaan doen.” Respondent E.

Timing

Er is niet alleen weinig tijd voor begeleiding, ook denken de operators dat het werktempo omlaag gaat wanneer de doelgroep wordt aangenomen. Tevens wordt aangegeven dat het management, operators de tijd moet gunnen om aan het nieuwe beleid te wennen.

“Bij deze groepen gaat het ook allemaal langzamer, trager, alles op z’n elfendertigst. Dat past ons niet.” Respondent A.

“Het is ook een kwestie van tijd, het vraagt wel wat van de mensen, die moeten er ook aan wennen.” Respondent N.

Subjectieve meting

Meerwaarde voor organisatie

De operators zijn het eens over de toegevoegde waarde voor de productie; die is niet aanwezig. PepsiCo kan wel als goed voorbeeld dienen en werken aan een imago wanneer invulling wordt gegeven aan het nieuwe beleid.

“Ik denk dat je veel te veel moet steken in de begeleiding en dat het te weinig oplevert. Vooral als ik dan kijk naar de productie.” Respondent D.

“Misschien dat we ook een goed voorbeeld kunnen zijn voor andere bedrijven. Misschien is het voor ons ook wel leuk en krijgen we voldoening om met deze mensen te werken.” Respondent M.

“Het is een stukje uitstraling naar de buitenwereld, wij dragen ons steentje bij aan de maatschappij.” Respondent N.

Kennis & ervaring

In het verleden hebben dergelijke projecten zich voorgedaan bij de productielocaties van PepsiCo. Operators hebben dus eerdere ervaringen binnen de productie en deelden ook persoonlijke ervaringen die van invloed zijn op hun beeldvorming.

“Het blijft überhaupt wel een lastig verhaal omdat we dit al in het verleden hebben gehad. En dit soort projecten zijn al eerder gestopt.” Respondent A.

“Nu heb ik toevallig nog een schoonouder die leiding heeft gegeven in een sociale werkplaats. Die werken ook met dit soort mensen, dat is een heel andere insteek.” Respondent N.

“Toen ik vorig jaar een gebroken voet had mocht ik bij HR ondersteunen tijdens mijn herstel, dat ging ook goed. Bij de kwaliteitsafdeling kan je ook vaak helpen.” Respondent B.

Aansturing

Operators denken dat de rol van begeleiding niet bij hen moet komen te liggen. Een alternatief is om te kijken naar interesses en vaardigheden onder huidige populatie.

“De begeleiding zou ik wel zoeken bij mensen die dat willen en die er voor open staan en niet alleen aan een functie koppelen. Dan heb je de beste begeleiding.” Respondent B.

“De operators in ieder geval niet, we zijn niet voor niets operators. We zijn er om het werk te doen, niet om mensen te kunnen leren hoe ze moeten werken. Daar zijn we niet geschikt voor.” Respondent A.

Informatie

De informatie die de operators willen ontvangen betreft voornamelijk de voortgang van het proces. Verder leggen ze de nadruk op informatie richting de doelgroep van de Banenafspraken. De verwachtingen richting de nieuwe werknemers moet goed gecommuniceerd worden.

“Zeker, je moet goed uitleggen waar ze terecht komen en wat er van ze verwacht wordt, van de doelgroep dan. Ook qua veiligheid en hygiëne, dat moeten ze wel begrijpen.” Respondent K.

Betrokkenheid

Betrokkenheid is belangrijk om werknemers op de hoogte te houden, ook wordt het gezien als middel om in het vervolg weerstand te voorkomen.

“Laten we onze mensen ook maar meenemen en betrekken, dan kunnen ze achteraf ook niet zeggen dat het door hun strot is geduwd.” Respondent M.

Complexiteit en beheersbaarheid

Operators hebben minder zicht op externe factoren die mogelijk van invloed zijn op het proces binnen PepsiCo, daarom is het geen beïnvloedende factor. Ook beheersbaarheid vinden operators lastig aan te geven, ze bekijken het vraagstuk vanuit eigen perspectief en kunnen niet inschatten in hoeverre het haalbaar is.

Conclusie

Bij operators spelen emoties en gevolgen voor werk een belangrijke rol in het aannemen van een houding ten opzichte van het huidige vraagstuk. Ze zijn kritisch als het gaat om taken op de productievloer en staan er welwillend tegenover wanneer het hen minder werk oplevert. Ook moet aandacht geschonken worden aan de manier van aansturing en de tijd die vrijgemaakt kan worden om nieuwe werknemers te laten meelopen onder begeleiding.

	Indicator	Objectief	Subjectief
Willen veranderen	Emoties	Frustratie, eng, angst, ontwetend en lacherig	-
	Betrokkenheid	-	Ter preventie van weerstand.
	Gevolgen voor werk	Ontlasting of juist als extra werk, afhankelijk van doelgroep.	-
	Meerwaarde voor organisatie	-	Leverd weinig op, maar wel dienen als goed voorbeeld en goede uitstraling.
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	-	In verleden dergelijke projecten gehad. Veel persoonlijke ervaringen.
	Aansturing	-	Niet koppelen aan operators, achten zichzelf niet geschikt. Koppelen aan interesse.
	Informatie	-	Gefocust op informatie richting doelgroep; verwachtingen.
	Verandervermogen	Kritisch op mogelijkheden op de productievloer.	-
	Timing	Weinig tijd voor begeleiding, doelgroep werkt trager en werknemers moeten wennen.	-
	Complexiteit	Niet beïnvloedende factor	
	Beheersbaarheid	Niet beïnvloedende factor	

Tabel 21. Resultaten objectieve en subjectieve meting - Operators

5.2.7. Conclusie factoren van invloed op draagvlak

Om het tweede deel van dit hoofdstuk samen te vatten wordt een overzicht gegeven van de factoren van het 'willen veranderen' en het 'kunnen veranderen' per niveau dat is onderzocht. Wanneer een vakje groen kleurt betekent het dat deze factor in de objectieve meting aan bod is gekomen. Oranje betekent dat het onderwerp in de subjectieve meting naar voren is gekomen als beïnvloedende factor. Rood houdt in dat het geen beïnvloedende factor op de houding van medewerkers is als het gaat om het geven van invulling aan de Banenafpraak.

	Willen veranderen				Kunnen veranderen						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Zaandam	Green	Red	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red
Rotterdam	Green	Red	Green	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red
BoL	Yellow	Red	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red
Strategisch leidinggevenden	Yellow	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
FLM	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red
Operator	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red

Tabel 22. Conclusie factoren van invloed op draagvlak

***Legenda:** 1 = emoties 2 = betrokkenheid 3 = gevolgen voor werk 4 = meerwaarde voor organisatie 5= kennis & ervaring 6= aansturing 7= informatie 8= verandervermogen 9= timing 10= complexiteit 11= beheersbaarheid

Wat opvalt, is dat een aantal factoren redelijk overeenkomt in zowel de objectieve als subjectieve meting. Zo zijn emoties, gevolgen voor werk, kennis & ervaring, verandervermogen en timing bepalende factoren die zowel per locatie als per functielevel terugkomen in de objectieve meting. Meerwaarde voor de organisatie en aansturing krijgen het meest aandacht in de subjectieve meting. Betrokkenheid, complexiteit en beheersbaarheid spelen een kleinere rol in het bepalen van het draagvlak. Waar de locaties relatief dichtbij elkaar scoren is wel verschil op te merken per functielevel. De FLM's en de operators scoren redelijk hetzelfde maar de visie van de strategisch leidinggevenden wijkt iets af.

5.3 Kansen en beperkingen per doelgroep

In dit derde deel van het hoofdstuk wordt ingegaan op de factoren die van invloed zijn op draagvlak en dit specifiek toegepast op de soorten beperkingen. Dit is dus een stap verder dan de vorige paragraaf, waarbij is gekeken welke factoren van (positieve/negatieve) invloed zijn op het draagvlak. Op deze manier worden kansen en belemmeringen *per doelgroep* in kaart gebracht en kan bepaald worden welke factoren aandacht verdienen wanneer het draagvlak bevorderd moet worden. De kansen worden aangegeven met een ✓ en de belemmeringen worden aangegeven met een ✗. Het kan ook zijn dat er geen uitspraak over is gedaan, in dit geval blijft het vakje blanco. Deze analyse wordt wederom gemaakt op zowel locatieniveau als op functielevel. Zo wordt ingezoomd op de verschillende niveaus en kunnen later de aanbevelingen specifiek geschreven worden.

5.3.1 Zaandam - Duyvis

Ter info: in Zaandam is de volgorde van het meest draagvlak naar het minst draagvlak als volgt: langdurig werkloos, psychische beperking, lichamelijke beperking, verstandelijke beperking.

		Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
Willen veranderen	Emoties	✓	✓	✓	✓
	Betrokkenheid				
	Gevolgen voor werk	✓	✓	✗	✓
	Meerwaarde voor organisatie				✓
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	✓	✓		
	Aansturing	✓	✓	✗	✓
	Informatie				
	Verandervermogen	✓	✗	✗	✓
	Timing	✗	✓	✗	✓
	Complexiteit				
	Beheersbaarheid				

Tabel 23. Analyse: kansen en belemmeringen per doelgroep – Zaandam

Bij de categorie 'langdurig werkloos' zijn enkel kansen gezien. De psychische beperking staat op de tweede plaats en dat komt voornamelijk door de tijd die kwijt gaat aan de begeleiding van deze doelgroep. Voor mensen met een lichamelijke beperking zijn volgens de respondenten van Zaandam minder mogelijkheden, zowel op de productievloer als op de ondersteunende afdelingen, vandaar dat deze categorie op de derde plek eindigt. De verstandelijke beperking staat duidelijk op de laatste plek, de meeste factoren vormen een belemmering, enkel de positieve emoties zijn een kans voor deze doelgroep.

5.3.2 Rotterdam - Quaker

Ter info: In Rotterdam is de volgorde van het meest draagvlak naar het minst draagvlak als volgt: langdurig werkloos, psychische beperking, verstandelijke beperking, lichamelijke beperking.

		Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
Willen veranderen	Emoties	✗	✗	✗	✓
	Betrokkenheid				
	Gevolgen voor werk	✗	✗	✗	✓
	Meerwaarde voor organisatie				✓
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring				
	Aansturing	✗	✓	✗	✓
	Informatie				
	Verandervermogen	✓	✗	✓	✓
	Timing	✗	✓	✗	✓
	Complexiteit				
	Beheersbaarheid				

Tabel 24. Analyse: kansen en belemmeringen per doelgroep – Rotterdam

De langdurig werklozen staan wederom op de eerste plek met de meeste kansen. Op de tweede plek staat de persoon met een psychische beperking, het verandervermogen speelt hierbij een belangrijke

positieve rol. Op de derde plek staat de verstandelijke beperking, ondanks dat deze persoon begeleiding nodig heeft zijn er meer taken die deze persoon kan uitvoeren binnen Rotterdam. De lichamelijke beperking staat op nummer vier.

5.3.3 Broek op Langedijk- Lay's & Smiths

Ter info: Broek op Langedijk is de volgorde van het meest draagvlak naar het minst draagvlak als volgt: langdurig werkloos, lichamelijke beperking, psychische beperking, verstandelijke beperking.

		Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
Willen veranderen	Emoties	✓	✓	✗	✓
	Betrokkenheid				
	Gevolgen voor werk	✓	✓	✗	✓
	Meerwaarde voor organisatie	✓	✓	✗	✓
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	✓	✗		✓
	Aansturing	✗	✓	✗	✓
	Informatie				✓
	Verandervermogen	✗	✓	✗	✓
	Timing	✗	✓	✗	✓
	Complexiteit				
	Beheersbaarheid				

Tabel 25. Analyse: kansen en belemmeringen per doelgroep – Broek op Langedijk

Op de factoren betrokkenheid, complexiteit en beheersbaarheid na scoort de langdurig werkloze op alle factoren een vink en worden dus veel kansen gezien. Naast dat kennis en ervaring aanwezig is, wordt het ook gezien als goede ondersteuning voor de huidige werknemers. Respondenten hebben aangegeven, dat wanneer ze voldoende informatie ontvangen over de mogelijkheden van deze doelgroep, ze gemakkelijk opgenomen kunnen worden in het productieproces. Mensen met een lichamelijke beperking staan op de tweede plek in de ranking. Dit komt voornamelijk door de mogelijkheden op de ondersteunende afdelingen binnen Broek op Langedijk. De doelgroep heeft weinig begeleiding nodig en zijn een goede toevoeging aan een team. De psychische beperking staat op de derde plaats. Factoren die dit bepalen zijn de aansturing, de timing maar ook de mindere mogelijkheden op de productielocatie. De respondenten zien de voordelen die deze groep kan opleveren maar zien belemmeringen in de tijdsinvestering en het takenpakket. Tot slot staat de verstandelijke beperking wederom op de laatste plek. De respondenten zien veel belemmeringen, deze groep heeft zelfs negatieve effecten op de huidige manier van werken.

5.3.4 Strategisch leidinggevend

Ter info: Van de strategisch leidinggevend is de volgorde van het meest draagvlak naar het minst draagvlak als volgt: psychische beperking, lichamelijke beperking/langdurig werkloos, verstandelijke beperking.

		Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
Willen veranderen	Emoties	✓	✓	✗	✗
	Betrokkenheid				
	Gevolgen voor werk	✓		✗	✓
	Meerwaarde voor organisatie			✗	✓
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	✓	✓	✓	
	Aansturing		✓		✓
	Informatie				
	Verandervermogen	✓	✓	✗	✓
	Timing	✓	✓	✗	✓
	Complexiteit			✗	
	Beheersbaarheid				

Tabel 26. Analyse: kansen en belemmeringen per doelgroep – Strategisch leidinggevenden

In deze ranking verkrijgen de mensen met een psychische beperking enkel kansen. Volgens de strategisch leidinggevenden zijn er voldoende mogelijkheden aan werk, is begeleiding mogelijk en heeft het positieve effecten op het huidige werk. De langdurig werklozen en de mensen met een lichamelijke beperking scoren hetzelfde, qua factoren verschilt de emotie die de doelgroep met zich meebrengt. Voor de langdurig werklozen pakt dit negatief uit. Op de laatste plek staan de mensen met een verstandelijke beperking. Ondanks dat kennis en ervaring aanwezig is zien de strategisch leidinggevenden verder enkel belemmeringen.

5.3.5 FLM's

Ter info: Van de FLM's is de volgorde van het meest draagvlak naar het minst draagvlak als volgt: langdurig werkloos, psychische beperking, lichamelijke beperking, verstandelijke beperking.

		Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
Willen veranderen	Emoties	✓	✓	✗	✓
	Betrokkenheid				
	Gevolgen voor werk	✓	✓	✗	✓
	Meerwaarde voor organisatie			✗	✓
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring	✓	✓		
	Aansturing	✗	✗	✗	✓
	Informatie				
	Verandervermogen	✓	✓	✗	✓
	Timing	✗	✓	✗	✓
	Complexiteit				
	Beheersbaarheid				

Tabel 27. Analyse: kansen en belemmeringen per doelgroep – FLM's

De langdurig werklozen hebben wederom de meeste kansen vanuit het perspectief van de FLM's. Ze zijn van meerwaarde voor de organisatie en deze groep heeft de meeste potentie om door te groeien.

Ondanks dat mensen met een lichamelijke beperking in deze tabel meer kansen laat zien, staat de psychische beperking op nummer twee. De kansen die gezien worden, in de zin van gevolgen voor het werk en de kennis en ervaring spelen hierbij een belangrijke rol. Op de derde plek staan dus de mensen met een lichamelijke beperking. Ondanks dat er voldoende mogelijkheden zijn (voornamelijk op de ondersteunende afdelingen) hebben mensen met een psychische beperking meer positieve gevolgen voor het huidige werk. Op de laatste plaats staat de verstandelijke beperking; voor deze doelgroep worden enkel belemmeringen gezien.

5.3.6 Operators

Ter info: Van de operators is de volgorde van het meest draagvlak naar het minst draagvlak als volgt: langdurig werkloos, lichamelijke beperking, psychische beperking/verstandelijke beperking.

		Psychische beperking	Lichamelijke beperking	Verstandelijke beperking	Langdurig werkloos
Willen veranderen	Emoties	✘	✓	✘	✓
	Betrokkenheid				
	Gevolgen voor werk	✘	✘	✘	✓
	Meerwaarde voor organisatie	✘	✘	✘	✓
Kunnen veranderen	Kennis & ervaring				
	Aansturing	✘	✓	✘	✓
	Informatie				
	Verandervermogen	✘	✓	✘	✓
	Timing	✘	✓	✘	✓
	Complexiteit				
	Beheersbaarheid				

Tabel 28. Analyse: kansen en belemmeringen per doelgroep – Operators

De operators geven duidelijk hun voorkeur aan. De langdurig werklozen hebben ze het liefst, voor deze doelgroep worden enkel voordelen en kansen gezien. Mensen met een lichamelijke beperking staan op de tweede plek, er zijn positieve emoties aanwezig, de doelgroep heeft weinig aansturing nodig en er zijn voldoende taken die door deze doelgroep uitgevoerd kunnen worden. De psychische beperking en de verstandelijke beperking scoren beide hetzelfde en staan beiden onderaan in de ranking. Zoals in de tabel af te lezen zien de operators voor deze twee doelgroepen enkel belemmeringen. Ze vormen geen toegevoegde waarde voor de organisatie, er zijn weinig mogelijkheden en het kost alleen maar tijd en energie in plaats van dat het iets positiefs oplevert.

Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie: wat is het antwoord op de hoofdvraag?

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven. Dit wordt gedaan door in te gaan op de deelvragen en hoofdvraag die in de inleiding aan bod zijn gekomen. Centraal staat binnen deze scriptie het draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafpraak door PepsiCo. Op zowel verschillende functielevels als locaties is op een kwalitatieve wijze onderzoek gedaan naar dit draagvlak. De hoofdvraag luidt: *“Hoe ziet het draagvlak eruit van strategisch leidinggevenden, operationeel leidinggevenden en medewerkers van PepsiCo voor de invulling van de Banenafpraak en welke factoren hebben invloed op dit draagvlak?”*.

6.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvragen die tijdens de probleemstelling aan bod zijn gekomen.

Deelvraag 1. Wat houdt de Banenafpraak in en hoe wordt de doelgroep gekenmerkt?

De Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten, de Wet sociale werkvoorziening en de Wet werk en bijstand worden in deze wet gecombineerd en zo vervangt de Participatiewet deze drie wetten tegelijk. De wet heeft als doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, het liefst bij reguliere werkgevers. De Participatiewet kent een onderdeel dat specifiek gericht is op de private sector, de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Oorspronkelijk was er een taakstelling van 5% per bedrijf. Nu is er een gefaseerde afspraak in aantallen per jaar tussen 2015 en 2026, oplopend tot 125.000 in 2026; hiervan vallen er 100.000 in de sector markt en 25.000 in de sector overheid (Ministerie SZW, 2017). Deze banenafpraak moet op landelijk niveau gerealiseerd worden. De overheid controleert of de banen daadwerkelijk door organisaties (met meer dan 25 werknemers) worden gecreëerd. Wanneer dit niet het geval is, wordt de quotumheffing toegepast (Cuelenaere, van den Brink, & Mulder, 2015). Op dit moment is bepaald dat het private organisaties jaarlijks €5000,- kost per niet ingevulde arbeidsplaats (van Doorne, 2015).

De doelgroep van de Wet Banenafpraak het bestaat uit vier doelgroepen:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en die vanwege beperkingen door hun handicap of ziekte niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen
- Mensen met een Wsw-indicatie
- Wajong gerechtigden met arbeidsvermogen
- Mensen met een Wiw-baan of ID-baan (Cuelenaere, van den Brink, & Mulder, 2015).

Wanneer gekeken wordt naar de soorten beperkingen, dan kunnen er drie onderscheiden worden: psychische beperking, lichamelijke beperking en een verstandelijke beperking. Naast deze soort beperkingen bestaat de doelgroep ook uit langdurig werklozen. Er zijn dus vier deelgroepen te onderscheiden die de doelgroep van de Wet Banenafpraak vormen.

Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder draagvlak?

Het concept draagvlak wordt binnen dit onderzoek door drie elementen vormgegeven: *de manier waarop het nieuwe beleid wordt ontvangen* (houding), *het object van draagvlak* (inhoudelijk draagvlak) en *draagvlak bij een bepaalde groep* (institutioneel draagvlak). Binnen de operationalisering ligt de

focus hierbij op de houding van de respondenten. Op deze manier wordt voornamelijk gekeken naar de manier waarop het nieuwe beleid wordt ontvangen. Het object van draagvlak en het draagvlak bij een bepaalde groep worden op een andere wijze meegenomen binnen dit onderzoek, zij bepalen namelijk de context waarin het draagvlak zich bevindt.

Deelvraag 3: Welke factoren zijn van invloed op draagvlak?

Omdat draagvlak voor een verandering wordt onderzocht, is het DINAMO-model aangehouden binnen het theoretisch kader. Echter is 'moeten veranderen' buiten beschouwing gelaten omdat er geen verdiepingsslag nodig is op de externe druk binnen dit vraagstuk; de overheid legt deze wetgeving op aan private organisaties. De factoren die van invloed kunnen zijn op draagvlak binnen dit onderzoek kunnen opgesplitst worden in de categorie 'willen veranderen' en 'kunnen veranderen'. Bij het 'willen veranderen' zijn de volgende factoren mogelijk van invloed: emoties, betrokkenheid, gevolgen voor eigen werk en meerwaarde voor de organisatie. Het 'kunnen veranderen' worden de volgende factoren meegenomen: kennis en ervaring, aansturing, informatie, verandervermogen, timing, complexiteit en beheersbaarheid.

Deelvraag 4: Hoe ziet het draagvlak er uit voor de Banenafpraak binnen PepsiCo?

Het draagvlak voor de vier doelgroepen is onderzocht om zo beeld te krijgen van hoe het draagvlak voor de Participatiewet er uit ziet. Het meeste draagvlak is aanwezig voor de groep 'langdurig werklozen'. De groep die volgt is de categorie 'lichamelijke beperking'. Op nummer drie staat de doelgroep 'psychische beperking' en het minste draagvlak is aanwezig voor de groep 'verstandelijke beperking'. Zowel per productielocatie als per functielevel zijn verschillen in ranking te onderscheiden. Alle functielevels plaatsen de categorie 'verstandelijke beperking' onderaan in de ranking. Operators en FLM's plaatsen de categorie 'langdurig werklozen' op de eerste plaats en strategisch leidinggevendenden hebben voorkeur voor de categorie 'psychische beperking'. Qua locatie is Rotterdam de enige locatie die de categorie 'lichamelijke beperking' op de vierde plek en daarmee onderaan plaatst. Overige locaties hebben het minst draagvlak voor de groep 'verstandelijke beperking'. Unaniem is het meest draagvlak aanwezig voor de groep 'langdurig werklozen'.

Deelvraag 5: Welke factoren zijn per productielocatie van invloed op het draagvlak binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafpraak?

De factoren *kennis en ervaring, aansturing, informatie en verandervermogen* hebben een positieve invloed op het draagvlak binnen Duyvis in Zaandam. In Zaandam zijn *emoties, verandervermogen en timing* factoren die een negatieve invloed hebben op het draagvlak van de respondenten.

Voor Rotterdam gelden *de meerwaarde voor de organisatie en de informatie* vooraf als factoren die een positieve invloed hebben op het draagvlak. De *emoties, de gevolgen voor het werk, het verandervermogen en de timing* zijn factoren die een negatieve impact hebben op het draagvlak.

In Broek op Langedijk hebben meerdere factoren een positieve invloed op het draagvlak, namelijk: *emoties, meerwaarde voor de organisatie, aansturing, informatie en het verandervermogen*. De factor die negatieve invloed heeft op het draagvlak is *timing*.

Deelvraag 6: Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij strategisch leidinggevenden binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken?

Factoren die voor leidinggevenden een positieve invloed hebben op het draagvlak zijn de *kennis en ervaring en de aansturing*. Factoren die van negatieve invloed zijn op het draagvlak van strategisch leidinggevenden zijn: *gevolgen voor het werk, het verandervermogen, de timing en de beheersbaarheid*.

Deelvraag 7: Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij operationeel leidinggevenden binnen PepsiCo voor invulling van de Banenafspraken?

De FLM's zien veel mogelijkheden en hebben dan ook meerdere factoren die als positieve invloed op het draagvlak gezien kan worden, namelijk: *emoties, betrokkenheid, gevolgen voor het werk, meerwaarde voor de organisatie, kennis en ervaring, informatie en het verandervermogen*. De factor die een negatieve invloed heeft op het draagvlak is *timing*.

Deelvraag 8: Welke factoren zijn van invloed op het draagvlak bij medewerkers binnen PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken?

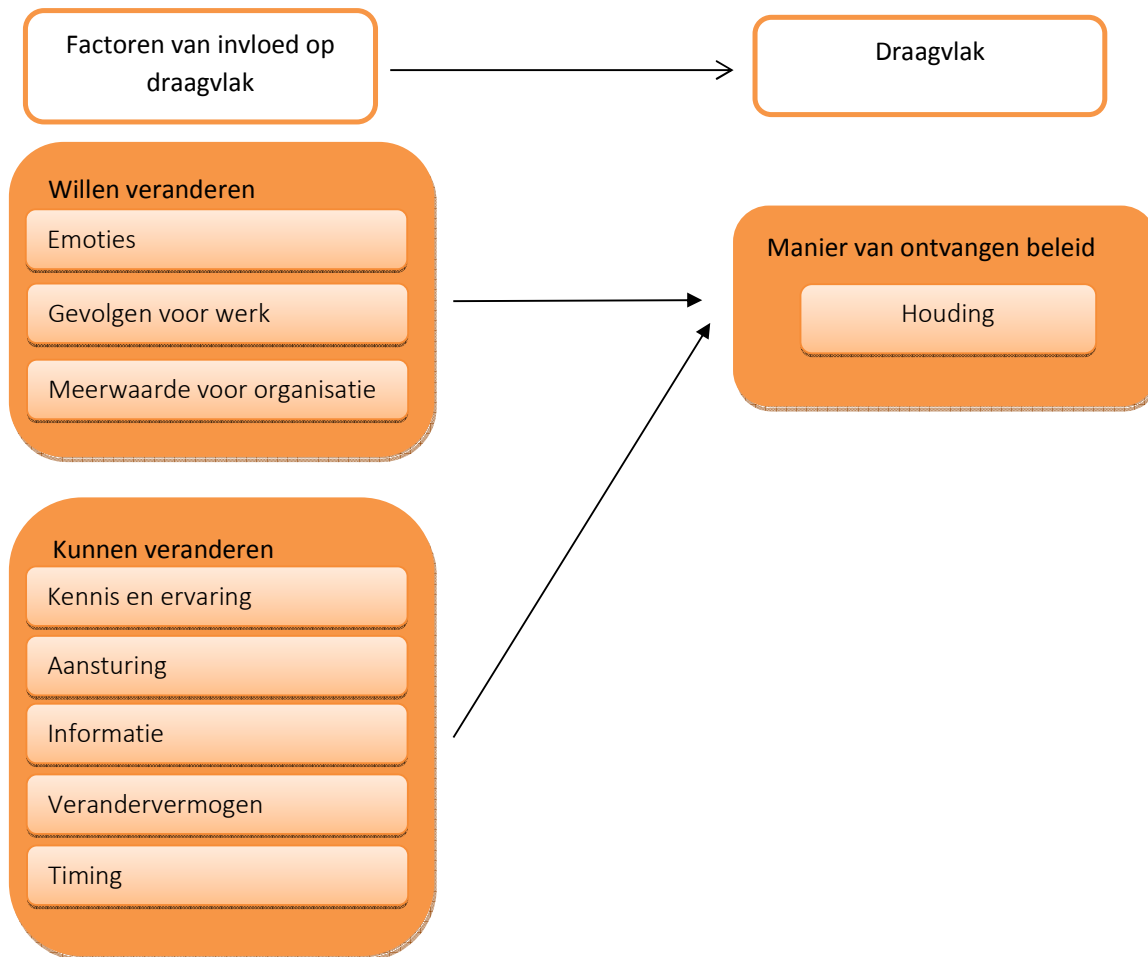
Operators vinden veel factoren lastig in te schatten maar hebben tevens een heel duidelijke mening over de bekende factoren. De positieve invloed op draagvlak komt voort uit *de kennis en ervaring en de informatie* vooraf. Factoren die een negatieve invloed hebben op het draagvlak van operators zijn *emoties en het verandervermogen*.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

“Hoe ziet het draagvlak er uit van strategisch leidinggevenden, operationeel leidinggevenden en medewerkers van PepsiCo voor de invulling van de Banenafspraken en welke factoren hebben invloed op dit draagvlak?”

Binnen PepsiCo is het meeste draagvlak aanwezig voor het creëren van banen voor de doelgroep 'langdurig werkloos', voor deze groep zijn de meeste mogelijkheden qua taken, en is de potentie het grootst om door te groeien binnen PepsiCo. De tweede groep betreft de doelgroep 'lichamelijke beperking'. De respondenten zien deze groep als werknemers die zelfstandig kunnen werken en die voornamelijk op de ondersteunende afdelingen van toegevoegde waarde zijn. Op de derde plek staat de doelgroep 'psychische beperking', ondanks dat er voor deze groep mogelijkheden zijn qua werk op de productielocaties, bestaan er zorgen om de begeleiding en aansturing van deze groep. Op de laatste plek staat de doelgroep 'verstandelijke beperking', de respondenten zien vooral veel belemmeringen.

De factoren die van invloed zijn op het draagvlak voor het geven van invulling aan de Banenafspraken zijn op het gebied van 'willen veranderen': *emoties, gevolgen voor werk en meerwaarde voor de organisatie*. Vanuit het 'kunnen veranderen' hebben de volgende factoren invloed op het draagvlak: *kennis en ervaring, aansturing, informatie, verandervermogen en timing*. Hieronder worden deze invloeden weergegeven in het aangepaste conceptueel model. De positieve en negatieve invloeden zijn niet weergegeven omdat dit per doelgroep verschillend is. Echter geldt dat *emoties, gevolgen voor werk, verandervermogen en timing* de grootste invloeden uitoefenen op het draagvlak.



6.3 Aanbevelingen

De aanbevelingen worden gedaan richting het strategisch management van PepsiCo en laten zien op welke manier het draagvlak bevorderd kan worden van de huidige werknemers van PepsiCo. Dit wordt tevens gedaan aan de hand van theorie met betrekking tot draagvlakmanagement.

Draagvlakmanagement kan worden ingezet bij een veranderingsproces binnen de organisatie waarbij de top van de organisatie probeert draagvlak te creëren (Hoekman, 2004). Om een toetsingskader te bieden voor het creëren van draagvlak bij veranderingen zijn typen van benaderingen voor draagvlakmanagement te onderscheiden. Elke benadering kan dus op een eigen wijze bijdragen aan het creëren van draagvlak. Deze typen zijn: de structuurbenadering, de cultuurbenadering, de procesbenadering en de conflictbenadering (Hoekman, 2004).

Binnen de *structuurbenadering* wordt verondersteld dat rationele besluitvorming wordt gevormd op basis van een goede analyse met een afweging van kosten en baten en de integratie van strategieën (Mintzberg, 1988). De *cultuurbenadering* heeft een heel ander uitgangspunt, namelijk de normen, waarden en gebruiken binnen een organisatie. De wisselwerking tussen de interne interactie van individuen en de externe eisen die worden gesteld aan een organisatie bepalen in hoeverre de organisatie goed functioneert (Hoekman, 2004). De derde benadering is de *procesbenadering*. Het grootste verschil met de eerdere twee benaderingen is dat de doelen vooraf niet concreet uitgewerkt

zijn. Tijdens het proces worden doelstellingen bepaald en nagestreefd. De twee andere kernconcepten die binnen deze benaderingen centraal staan zijn participatie en incrementalisme (Hoekman, 2004). Tot slot is de conflictbenadering een type van draagvlakmanagement. Hierbinnen wordt sterk gebruik gemaakt van macht en dwang. Dit betekent dat men moet gehoorzamen aan degene die meer macht heeft (Cozijnsen & Vrakking, 1999).

1.Strategisch leidinggevenden moeten strategie bepalen ten aanzien van het geven van invulling aan de wet Banenafpraak.

De eerste vraag van PepsiCo is geweest of dat de context, de opties en de consequenties in kaart gebracht konden worden van de Banenafpraak. Deze scriptie heeft antwoord gegeven op deze vragen, echter is een verdiepingsslag nodig om het concreet te kunnen vertalen naar de praktijk.

- Brainstormsessie strategisch leidinggevenden.
De eerste stap is dat het strategisch management daadwerkelijk de strategie gaat bepalen; op welke wijze wil PepsiCo de invulling van deze wetgeving aanvliegen? Dit ook omdat 'winnen met diversiteit en inclusie' een van de leidende principes van de organisatie is. Het gaat hierbij niet alleen om de vraag 'wanneer' maar voornamelijk 'hoe'. Om dit vorm te geven kan de stuurgroep een brainstormsessie organiseren om eerste reacties te peilen bij het strategisch management. Het is van belang dat alle vraagtekens weggenomen worden en de benodigde informatie verkregen wordt waardoor een overwogen keuze gemaakt kan worden. HR heeft hierin een leidende rol.
- Duurzame inzetbaarheid zien als kader.
Het werkvermogen wordt bepaald door een vijftal factoren: werkomstandigheden, sociale werkomgeving, opleiding en ontwikkeling, gezondheid en vitaliteit en de thuissituatie. De factoren van het DINAMO-model kunnen deels ingedeeld worden in deze aspecten van het werkvermogen. Zo is de factor 'gevolgen voor werk' mogelijk in te delen bij 'werkomstandigheden' van het werkvermogen en zijn opspelende 'emoties' onderdeel van de 'sociale werkomgeving'. De beïnvloedende factoren op draagvlak vanuit dit onderzoek kunnen ingedeeld worden bij de werkomstandigheden, de sociale werkomgeving en de opleiding en ontwikkeling van de huidige werknemers. Deze drie aspecten bepalen voor bijna 70% het werkvermogen van de huidige werknemers. Het risico bestaat dus, wanneer niet voldoende wordt ingespeeld op de belemmerende factoren vanuit dit onderzoek, het werkvermogen van de huidige werknemers wordt aangetast. Naast dat de implementatie van het nieuwe beleid minder succesvol zal verlopen, heeft het ook een negatief neveneffect. Op deze manier kan dit onderzoek gekoppeld worden aan eerder onderzoek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

De structuurbenadering is het type draagvlakmanagement wat van toepassing is bij deze aanbeveling. Door Allison (1999) wordt rationele besluitvorming in vier fases beschreven: het stellen van doelen, het onderzoeken van alternatieven, het afwegen van consequenties en het nemen van een besluit. Dat is dan ook wat bedoeld wordt bij het kiezen van een strategie door de strategisch leidinggevenden.

2. In kaart brengen wat PepsiCo kan faciliteren richting huidige werknemers – dus inspelen op het ‘kunnen veranderen’.

Het ‘willen veranderen’ is in sommige gevallen afhankelijk van het ‘kunnen veranderen’. Zo lijken gevolgen voor het eigen werk bijvoorbeeld afhankelijk van of er tijd vrijgemaakt kan worden voor begeleiding en aansturing. In deze zin vormt het ‘kunnen veranderen’ de *mits*. Het is dan ook het advies om in te spelen op het ‘kunnen veranderen’. Op het gebied van kennis & ervaring, de complexiteit en de beheersbaarheid kan weinig invloed uitgeoefend worden door PepsiCo. Echter ten aanzien van aansturing, informatie, verandervermogen en timing zijn meerdere mogelijkheden aanwezig.

- Aansturing

Aansturing is op verschillende niveaus en momenten in het proces van belang. Vandaar dat hier op meerdere manieren aan gewerkt kan worden:

- Werknemer verantwoordelijkheid geven over implementatie van het nieuwe beleid; dit in de zin van een ‘change agent’ die het proces coördineert.
- In kaart brengen van behoefte aan begeleiding en op welke manieren dit vormgegeven kan worden binnen de productielocaties van PepsiCo.
- Werknemers trainen op het aansturen van de doelgroepen; omdat het begeleiden van de doelgroepen niet opgenomen is in het functieprofiel, kan niet verwacht worden dat huidige werknemers in staat zijn deze begeleiding te bieden. Wanneer duidelijk is welke doelgroep/werknemer wordt aangenomen vanuit de Banenafpraak, kan een training gegeven worden aan beoogde begeleiders om te leren op welke manier omgegaan moet worden met de nieuwe werknemer.

- Informatie

Informatie richting de huidige werknemers is cruciaal. Zij worden graag betrokken in het proces en denken graag mee over invullingen. Zo worden verwachtingen gemanaged en komen werknemers niet voor verassingen te staan. Het informeren kan gaan via diverse kanalen, te denken aan de maandelijkse Townhall, teammeeting, de schermen en de nieuwsbrief.

- Verandervermogen

Het verandervermogen lijkt in eerste instantie minder goed te beïnvloeden, het gaat over de flexibiliteit van de structuren en processen binnen de organisatie. Op twee manieren kan dit bevorderd worden:

- Jobcarving; samen met een arbeidsdeskundige kijken naar hoe banen gecreëerd worden waarbij de inhoud past bij de belastbaarheid (en kennis en vaardigheden) van de kandidaat vanuit de wet Banenafpraak. Dit zodat vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd zijn.
- Onderzoek doen naar hoe huidige functieomschrijvingen geflexibiliseerd kunnen worden. Wellicht kunnen banen efficiënter worden ingericht en kunnen taken gecentraliseerd worden (bijvoorbeeld het schoonmaken dat nu door alle Operators wordt gedaan). Dit ter bevordering van het werkproces en als optie voor het creëren van banen voor de doelgroep van de Banenafpraak.

- Timing

De laatste factor, timing, kan op een gemakkelijke wijze een belangrijke rol spelen in het creëren van draagvlak. Wanneer tijd vrij gemaakt wordt voor het begeleiden en inwerken van de doelgroepen, ontstaat een meer positieve houding ten opzichte van het nieuwe beleid. Van de werknemers wordt gevraagd te veranderen in taken en manier van werken, er is tijd voor nodig om dit te realiseren.

Bij deze benadering sluit ook het best de structuurbenadering aan. Volgens deze benadering is draagvlak een vanzelfsprekend gevolg van rationele besluitvorming waar alle alternatieven zijn afgewogen en de 'beste' optie is gekozen. In deze zin is het dan ook een top-down benadering waarbij de werknemers alleen in de vorm van uitvoering participeren in het proces (Hoekman, 2004). Het strategisch management kan bepalen welke aanpassingen gedaan kunnen worden en wat de beste oplossingen zijn voor het aanpakken van de belemmerende factoren.

3. Zorgen voor uitwisseling van informatie en samenspraak tussen de functieniveaus om een gezamenlijk draagvlak te creëren.

Zoals in de resultaten en analyse naar voren is gekomen, heerst er geen unaniem draagvlak voor de verschillende doelgroepen van de Banenafpraak. Er zijn zowel verschillen op locatie als op functieniveau te onderscheiden. Uiteraard kan een lokale aanpak en strategie gevormd worden, echter is dit per functieniveau niet te realiseren. Voordat op een productielocatie het nieuwe beleid geïmplementeerd wordt, zijn uitwisseling, samenspraak en communicatie uiterst belangrijk. Dit om ervoor te zorgen dat de functielevels overeenstemming bereiken en een gezamenlijk draagvlak creëren. Dit kan op twee manieren gerealiseerd worden:

- Projectgroep per locatie (top-down).

Binnen de projectgroepen wordt een verdiepingsslag gemaakt op dit onderzoek. De doelgroepen van de wet Banenafpraak worden besproken en er wordt vastgesteld welke invullingen van werk mogelijk zijn. Hierbij heeft dus elk functieniveau inspraak.

- Workshop tijdens Zone-dagen (bottom-up).

Het gaat hierbij verder dan het informeren van huidige werknemers, het gaat om gezamenlijk een richting kiezen. HR organiseert deze workshop en het doel is voornamelijk om informatie op te halen van de huidige werknemers.

Het soort draagvlakmanagement dat hierbij van toepassing is, is de procesbenadering. Er moet een balans gevonden worden in top-down en bottom-up zodat iedereen gehoord wordt tijdens het uitvoeren van het beleid. Werknemers moeten dus betrokken en uitgenodigd worden om mee te denken.

6.4 Discussie

In deze discussie wordt op drie niveaus gereflecteerd: op theoretisch, methodologisch en maatschappelijk niveau. Op theoretisch niveau wordt bepaald of dat de theorie toereikend genoeg was om de deelvragen te beantwoorden, hierbij wordt ingegaan op de belangrijkste kernconcepten binnen dit onderzoek. Tevens wordt besproken welke bijdrage dit onderzoek levert aan de huidige theorie. Tijdens de methodologische reflectie wordt ingegaan op de onderzoeksopzet en de rol van de onderzoeker. Tot slot wordt in de maatschappelijke reflectie gekeken naar de toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de praktijk.

6.4.1 Theoretische reflectie

De vergaarde theorie en inzichten blijken van waarde voor dit kwalitatieve onderzoek. Zo kon draagvlak vanuit verschillende invalshoeken belicht worden. Niet alleen HRM-breed, maar ook in de context van het proces waarin organisaties zich gaan inzetten voor kwetsbare groepen. Tevens maken de verschillende elementen van draagvlak het concept concreet en praktisch. Door de aanvullende theorie met betrekking tot soorten verandering en veranderbereidheid is een grote overlap gevonden tussen de concepten 'draagvlak' en 'veranderbereidheid'. Hiernaast zorgde het DINAMO-model van Metselaar et al. (2011) voor de nodige structuur binnen dit onderzoek. De factoren die van invloed kunnen zijn op het draagvlak vloeiden voort uit dit model. Niet alle elementen uit het DINAMO-model zijn meegenomen, het derde element 'moeten veranderen' is buiten beschouwing gelaten. Dit omdat het 'moeten veranderen' in kaart is gebracht en de organisatie daar weinig invloed op heeft. Het doel is juist om te onderzoeken welke factoren door PepsiCo te beïnvloeden zijn.

Echter schoot de theorie van het DINAMO-model tekort als het gaat om de toelichting bij de verschillende factoren van het 'willen- en kunnen veranderen'. Tijdens de operationalisering zijn de relatief brede omschrijvingen van de factoren meegenomen maar wordt een specifieke omschrijving gemist. Verder is in algemene zin weinig literatuur beschikbaar over het verschil in draagvlak van verschillende functieniveaus binnen organisaties. Nog breder gezien is dan ook weinig bekend over factoren die per functieniveau bepalend zijn voor het draagvlak. Dit onderzoek heeft hier een bijdrage aan geleverd door te laten zien hoe het draagvlak er per functieniveau uitziet en welke factoren hierop van invloed zijn.

De theorie is binnen dit onderzoek op twee manieren bevestigd. Allereerst is het model van Lines (2005) herkenbaar in de praktijk. Het model schetst dat zowel het proces als de inhoud van de verandering bepalend zijn voor de houding van werknemers. Hoewel dit onderzoek gericht was op de inhoud van de verandering, zijn veel vragen ontstaan over het proces van de verandering. Aspecten over het proces, zoals manieren van implementatie, zijn dan ook ter sprake gekomen binnen de interviews. Hiernaast geeft Metselaar et al. (2011) aan dat 'emoties', 'meerwaarde voor de organisatie' en 'betrokkenheid' de meest belangrijke factoren zijn vanuit het DINAMO-model. Dit onderzoek heeft de urgentie van emoties en de meerwaarde voor de organisatie bevestigd. De betrokkenheid is daarentegen niet als beïnvloedende factoren naar voren gekomen. Dit maakt dat dit onderzoek deze theorie deels versterkt, echter bij de factor 'betrokkenheid' wordt dit ontkracht. Het verdient overweging om de factor 'betrokkenheid' scherper te definiëren en/of te onderscheiden van andere factoren zoals emotie, meerwaarde voor de organisatie en informatie.

Naast de focus op de verschillende doelgroepen van de wet Banenafpraak zorgt ook de mensgerichte benadering, in tegenstelling tot de economische rationale benadering, voor de toegevoegde waarde van dit onderzoek. Hiernaast is een maatschappelijk vraagstuk vanuit een bestuurskundige achtergrond, binnen de private sector belicht. Het aanvullen van de behoefte aan literatuur op het snijvlak van het maatschappelijke en private domein is hiermee gerealiseerd.

6.4.2 Methodologische reflectie

Het eerste sterke punt dat opgemerkt kan worden is de keuze voor de juiste onderzoeksopzet. Omdat het een verkennend onderzoek betreft, is gezocht naar veel diepgang en patronen in reacties. Door het kwalitatieve karakter van dit onderzoek inclusief de semigestructureerde interviews zijn de perspectieven van de respondenten duidelijk in kaart gebracht. Het heeft de context kunnen schetsen en laat de achterliggende gedachten van huidige werknemers zien.

Naast de gekozen onderzoeksopzet is de manier van onderzoeken als adequaat te beschouwen. Het interviewen aan de hand van vignetten bleek een toegankelijke en eenduidige manier van onderzoeken. Respondenten hebben aangegeven dit een fijne manier te vinden om het gesprek aan te gaan omdat een beeld wordt geschetst van de situatie. Voor het onderzoek betekende dit, dat op de verschillende functieniveaus, dezelfde interpretatie gerealiseerd kon worden. Hierbij moet wel de eerste beperking benoemd worden, en dat is dat de vignetten alsnog breed zijn opgesteld. Dit betekent dat binnen de profielschetsen nog veel gradaties van de beperking mogelijk zijn. De onderzoeksvragen waren goed te beantwoorden en door de semigestructureerde interviews zijn rijke data verkregen. De topics van het interview betreffen de factoren vanuit het DINAMO-model, tijdens de interviews werden deze in de praktijk getoetst.

Tot slot is de generaliseerbaarheid over de drie verschillende productielocaties een sterk punt binnen dit onderzoek. Er was een goede afspiegeling aan respondenten verspreid over Zaandam, Rotterdam en Broek op Langedijk. Ondanks dat de resultaten per locatie zijn uitgewerkt kan ook een totaalbeeld van PepsiCo gegeven worden.

De onderzoekspopulatie vormt tevens ook een beperking van dit onderzoek, maar op een andere wijze. Van het functieniveau 'FLM' zijn namelijk maar drie interviews afgenomen. Het vormt de kleinste groep werknemers, vandaar dat ervoor gekozen is om per locatie één interview af te nemen. Dit zorgt ervoor dat de generaliseerbaarheid voor deze groep het minst van toepassing is.

De derde beperking is dat tijdens het onderzoeken, een overlap gevonden is in de operationalisering van de factor 'betrokkenheid' vanuit het 'willen veranderen' en de factor 'informatie' vanuit het 'kunnen veranderen'. De informatie die een werknemer wil ontvangen en zenden op verschillende momenten in het proces, komt grotendeels overeen met hoe betrokken een werknemer is. Ook tijdens het analyseren zijn deze concepten niet onderscheidend genoeg geformuleerd. Het woord 'betrokkenheid' is tijdens de interviews nauwelijks aan bod gekomen, maar verschillende citaten maken wel duidelijk dat de respondent hierop doelt. Vaak is dit aan bod gekomen tijdens het bespreken van het concept 'informatie'. Tijdens de interviews is het verschil tussen deze concepten gezocht door te vragen of wordt bedoeld op het willen ontvangen van informatie of juist het

meedenken. Tevens is onderscheid gemaakt in het vooraf kennis willen opdoen of tijdens het implementatieproces betrokken willen zijn. Echter wordt dit verschil in de analyse niet altijd duidelijk. Dit betekent een tekortkoming voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, het concept 'betrokkenheid' kan namelijk wel een belangrijke rol spelen als beïnvloedende factor. Dit is interessant omdat vanuit de theorie blijkt dat de drie belangrijkste factoren de meerwaarde, de betrokkenheid en de emoties van werknemers zijn. Tot slot is een aandachtspunt de factor 'emotie'. Deze factor laat zich maar gedeeltelijk rechtstreeks meten door gerichte vragen. Veeleer komt de emotie indirect tot uiting in de manier van antwoorden op andere vragen, in kleine tussenzinnen en in de woordkeus en de toonaard. De factor 'emotie' is deels dus een impliciete factor en dat vormt een belemmering voor de registratie en de verwerking.

6.4.3 Maatschappelijke reflectie

Concreet voor PepsiCo heeft dit onderzoek bijgedragen aan het bewustzijn van werknemers op verschillende functieniveaus over de werking van de wet Banenafpraak en wat dit betekent voor de organisatie. Hiernaast is specifiek het draagvlak per doelgroep onderzocht. Wanneer PepsiCo aan de slag gaat met de implementatie van het nieuwe beleid, is vooraf duidelijk welke aspecten extra aandacht verdienen en op welke manier draagvlak gecreëerd kan worden. Echter is in dit onderzoek gefocust op de menselijke kant van het maken van keuzes. De economische rationaliteit is achterwege gelaten, dit wil niet zeggen dat het voor PepsiCo niet relevant is om vooraf te onderzoeken.

De uitkomsten en conclusies zijn niet te generaliseren richting andere private organisaties, maar geeft wel gerichte indicaties. Het onderzoek draagt bij aan het bewustzijn van de wet Banenafpraak en geeft inzicht in mogelijke factoren die van invloed zijn op draagvlak.

Voor de publieke sector, voor voornamelijk gemeenten, heeft het onderzoek een grotere maatschappelijke waarde. De publieke sector leert van dit onderzoek namelijk hoe een private organisatie reageert op een wet die wordt opgelegd. Een taak van gemeenten is om private werkgevers te motiveren om invulling te geven aan de wet Banenafpraak. Dit onderzoek heeft in kaart gebracht welke factoren belemmerend en/of bevorderend kunnen werken. Hier kan dan ook de ondersteuning vanuit de gemeenten en andere overheidsinstanties op worden afgestemd. Op deze manier wordt duidelijk hoe gemeenten sturing kunnen geven aan de oplossing voor dit maatschappelijke probleem.

Op het snijvlak van de private en de publieke sector is een heldere communicatie essentieel. Dat betekent elkaar verstaan en begrijpen en dus een eenduidigheid over begrippen en concepten. In dit onderzoek is gebleken dat de vertaling van wettelijk omschreven doelgroepen in praktische functieprofielen voor inzetbaarheid (vignetten) cruciaal is voor een zuivere beeldvorming en communicatie. De ervaringen uit dit onderzoek bevestigen de noodzaak van onderling overleg tussen publieke en private sector over doelstellingen en doelgroepen en een zorgvuldige afstemming over de concrete invulling en aanpak tot op het niveau van praktische arbeidsfuncties en functieprofielen.

6.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Vanuit de beperkingen van de methodologische reflectie kunnen twee suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. Ten eerste kan gefocust worden op bepaalde factoren van het DINAMO-model om de operationalisering te verscherpen. Er is behoefte aan een meer omvattende beschrijving van de factoren van het 'willen veranderen' en het 'kunnen veranderen' zodat overlap wordt voorkomen in het vervolg. Hiernaast kan in een vervolg de nadruk gelegd worden op een functieniveau, waarbij de operationeel leidinggevenden de voorkeur hebben. Zij vormen de schakel tussen het strategisch management en de operationele werknemers en hebben een groot aandeel in het succesvol implementeren van nieuw beleid.

Voor PepsiCo is het interessant om Maarssen als hoofdkantoor ook mee te nemen in dit onderzoek. Nu is er expliciet voor gekozen om de drie productielocaties onder de loep te nemen. Omdat binnen dit onderzoek veel respondenten enkel mogelijkheden zagen op de support-afdelingen lijkt het van toegevoegde waarde hoe het hoofdkantoor in Maarssen hier tegenover staat.

Voorts is het van toegevoegde waarde om niet enkel de huidige werknemers te interviewen. Het perspectief van de doelgroep van de Banenafpraak is net zo belangrijk. De suggestie is dan ook om mensen vanuit de doelgroep te interviewen en te vragen naar wat zij nodig hebben om goed te functioneren. Op deze manier kan PepsiCo vanuit een intern en extern onderzoek bepalen voor welke strategie wordt gekozen.

Tot slot kan het van belang zijn om onderzoek te verrichten waarbij ook de publieke sector betrokken wordt, zodat het interne draagvlak bij bedrijven direct gekoppeld wordt aan de externe voorwaarden van de overheid. Deze twee processen van 'vraag' en 'aanbod' vragen om afstemming; in beide spelen 'willen' en 'kunnen' en in gezamenlijk onderzoek kunnen praktisch haalbare oplossingen gezocht worden. Gemeenschappelijk onderzoek in concrete praktijksituaties van bedrijven kan hieraan bijdragen.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 179-211.
- Allison, G. (1999). *Essence of Decision: explaining the Cuba Missile Crisis*. Addison-Wesley Educational Publishers.
- ANP. (2017). *Steeds meer mensen met arbeidsbeperking aan het werk*. [www.nu.nl: <http://www.nu.nl/economie/4449453/steeds-meer-mensen-met-arbeidsbeperking-werk.html>] 8 februari 2017.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 293-315.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *SAGE Journals*, 46(6), 681-703.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek - Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen : Noordhoff Uitgevers.
- Boedeltje, M. (2004). *Draagvlak nader bekeken*. Enschede: Universiteit Twente.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Boogers, M. (1998). *het onderste uit de KAN. Maatschappelijk draagvlak voor stadsregionaal bestuur in het knooppunt Arnhem - Nijmegen*. Delft: Eburon.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) Past de Participatiewet in de organisatie- en HRstrategie? *Tijdschrift voor HRM*, 1-20.
- Brinke, A. ten (2014). *Wat verklaart de bereidheid van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen?* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Brouwer, P., Smit, A., & Wijk, E. van (2012). *Inclusieve arbeidsorganisaties*. Den Haag: TNO.
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Emergent Change and Planned Change – Competitors or Allies? The Case of XYZ Construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Carehouse. (2012). *(Licht) Verstandelijke Beperking*. [<http://www.carehouse.nl/verstandelijke-beperking>] 18 april 2017.

- Centraal Bureau voor Statistiek. (2016). *Met arbeidshandicap vaak niet actief op arbeidsmarkt*. [<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/29/met-arbeidshandicap-vaak-niet-actief-op-arbeidsmarkt>] 10 april 2017
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (1999). *Ontwerp en Invoering, strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom.
- Cuelenaere, B., Brink, E. van den, & Mulder, J. (2015). *Ervaringen gemeenten met Participatiewet - Rapportage eerste meting*. Tilburg: CentERdata.
- Dam, M. van, Berveling, J., Neelen, G., & Wille, A. (1996). Draagvlak gezocht. Beslissen over veranderingen in het binnenlands bestuur. *Bestuurskunde*, 317-329.
- De Normaalste Zaak. (2017). *De doelgroep van de banenafpraak*. [<http://www.denormaalstezaak.nl/inclusief-ondernemen/om-wie-gaat-het/doelgroep-banenafpraak/>] 13 april 2017
- Donker, T., & Spronk, A. (2006). *Politiek Draagvlak ten aanzien van ontwikkelingssamenwerking*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Doorne, v. (2015). *Quotumwet aangenomen door de Eerste Kamer*. [https://www.vandoorne.com/kennisdeling/Nieuws/2015_q12/quotumwet-aangenomen-door-de-eerste-kamer/] 2 juni 2017
- Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht : Lemma BV.
- Engelen, M. van, Houten, M. van, Kuiper, F., & Xanten, H. van (2015). *Niet voor spek en bonen - gemeenten & werk voor mensen met een arbeidsbeperking*. Utrecht: Movisie.
- Erasmus Universiteit Rotterdam. (2017). *Bestuurskunde*. [<https://www.eur.nl/fsw/bestuurskunde/>]
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: Kunst én Kunde*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: van Gorcum.
- Gilde, M. de (2015). *Maakt onbekend echt onbemind? Het aannamebeleid van werkgevers ten aanzien van jongeren met arbeidsbeperking nader bekeken in het licht van de Participatiewet*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Goldenbeld, C., & Vis, A. (2001). *Afwegingen inzake bestuurlijk en publiek draagvlak bij de besluitvorming op het terrein van verkeersveiligheid*. Leidschendam: Wetenschappelijke Onderzoek Verkeersveiligheid.
- Groeneveld, S., & Steijn, B. (2013). *Stategisch HRM in de publieke sector*. Gorcum: Koninklijke van Gorcum.
- Groenewegen, D. (2016). *Veranderbereidheid en overheidsparticipatie in de praktijk*. Rotterdam : Erasmus Universiteit.

- Hoekema, A., Manen, N. van, Heijden, G. van der, Vlies, I. van der, & de Vroom, B. (1998). *Integraal bestuur. De behoorlijkheid, effectiviteit en legitimiteit van onderhandelend bestuur*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Hoekman, J. (2004). *De meeste veren met het minste gesis - Draagvlakmanagement in veranderingsprocessen*. Deventer: Erasmus Universiteit.
- Horssen, C. van., Nijhuis, F., & Mallee, L. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: Literatuруonderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 3-7.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2011). *Beperkt aan het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kaufman, B. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 389-407.
- Klijnsma, J. (2014). *Wetsvoorstel Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function os Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4, 8 - 32.
- Lucassen, P., & Olde Hartman, T. (2007). *Kwalitatief onderzoek - Praktische methoden voor de medische praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, H. van (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2017). *Kennisdocument - Ondersteuning mensen met een arbeidsbeperking naar regulierwerk vanuit de Participatiewet: instrumenten en financiering*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2017). *Kennisdocument - Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Mintzberg, H. (1988). Strategy-making in three modes. In J. Quinn, *The strategy process* (pp. 85-86). Prentice Hall.
- Neefjes, I. (2015). *Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- PepsiCo. (2017). *Ons Bedrijf*. [<http://www.pepsico.nl/ons-bedrijf/over-pepsico>] 20 februari 2017
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 24(4), 783-794.
- Pligt, J. van der, & Vries, N. de (1995). *Opinies en attitudes. Meting, modellen en theorie*. Amsterdam/Meppel: Boom.

- Pröpper, I., & Steenbeek, D. (1999). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Rosenthal, U., Ringeling, A., Bovens, M., 't Hart, P., & Twist, M. van (1996). *Openbaar bestuur, beleid organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Samsom HD Tjeenk Willink.
- Ruelle, H., & Bartels, G. (1998). Draagvlak en de wisselwerking tussen zender en ontvanger. In G. Bartels, W. Nelissen, & H. Ruelle, *De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting* (pp. 403 - 409). Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Vercken, J. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schaufeli, W. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'*. Leuven: KU Leuven.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *Burnout en Bevlogenheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Selznick, P. (1983). *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. Berkely, Los Angeles, London: University of California Press.
- Sociaal Cultureel Planbureau. (1999). *Naar draagkracht: een onderzoek naar draagvlak en draagkracht voor de vermaatschappelijking in de geestelijke gezondheidszorg*. Den Haag: SCP.
- Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: SER.
- Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Tsoukas, H., & Papoulias, D. (2005). Managing Third-Order Change: The Case of the Public Power Corporation (Greece). *Long Range Planning Journal*, 79-95.
- Turnhout, E., & Elands, B. (2009). Draagvlak en betrokkenheid bij burgers. In E. Turnhout, & B. Elands, *Burgers, beleid en natuur: tussendraagvlak en betrokkenheid* (pp. 5-15). Wageningen: Wageningen.
- UWV. (2017). *Aanvraag beoordeling arbeidsvermogen*. [<https://www.uwv.nl/particulieren/arbeidsbeperkt/boekdeling-arbeidsvermogen/mijn-aanvraag/detail/wat-is-een-indicatie-banenafpraak/wat-is-het-doelgroepregister>] 13 april 2017
- UWV. (2017). *UWV Arbeidsmarktanalyse 2017*. UWV.
- VDAB. (2017). *Wat is een arbeidsbeperking?* [<https://www.vdab.be/arbeidshandicap/watishet>] 9 februari 2017
- Ven, A. H. van de, & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20, 510-540.

- Versantvoort, M., & Echtelt, P. van (2012). *Belemmerd aan het werk -Tendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname personen met gezondheidsbeperkingen*. Den Haag: Het Sociaal en Cultureel Planbureau.
- VNG. (2014). *Handreiking Moderlverordening Participatiewet*. Utrecht.
- VNG. (2017). *Invoeringswet Participatiewet* . [<https://vng.nl/onderwerpenindex/werk-en-inkomen/participatiewet/wetsvoorstellen/invoeringswet-participatiewet>] 21 februari 2017
- Vries, S. de , Gründemann, R., & Vuuren, T. van (2001). Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 1193 - 1202.
- Wajong Talenten. (2013). *Wajong*. [<https://www.wajongtalenten.nl/wajong-info/wajong>] 13 april 2017
- Werkgeverslijn. (2017). *Mensen met een Wiw- of ID-baan*. [<http://werkgeverslijn.nl/mensen-met-een-wiw-of-id-baan/>] 13 april 2017
- Willis Towers Watson. (2017). *Werkvermogen werknemers PepsiCo*. Rotterdam, Zuid Holland, Nederland.
- Zwieten, M. van, & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek - Methodologie van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap*, 631 - 635.

Bijlage 1. Topiclijst interviews

Introductie

- Naam, opleiding, introductie thema onderzoek
- Doel: doen van aanbevelingen op het gebied van invulling geven aan de Participatiewet
- Benadrukken van de anonimiteit
- Casusbeschrijving aan de hand van vignetten

Willen veranderen

- ➔ **Aan de hand van 4 vignetten vragen hoe men ertegenover staat wanneer deze personen bij hen zou komen werken. Redenen vragen!**
- Gevolgen voor huidig werk: kwaliteit, tevredenheid, eigen betrokkenheid, werkdruk en ontwikkeling van loopbaan.
- Emoties: Onzeker, motiverend, uitdaging etc.
- Toegevoegde waarde voor de organisatie: op welke manier?
- Betrokkenheid: wat is wens in betrokkenheid proces?

Kunnen veranderen

- ➔ **Aan de hand van 4 vignetten vragen wat nodig is om deze doelgroep aan te nemen binnen PepsiCo.**
 - Kennis en ervaring: competenties en vaardigheden
 - Aansturing: doelen, heldere fasering
 - Informatie: tijdig informeren, welke informatie?
 - Verandervermogen: flexibele systemen, processen en structuren
 - Beheersbaarheid: externe belemmerende factoren
 - Timing: voldoende tijd? Voldoende mankracht?
 - Complexiteit: te complex of haalbaar?
- Verschillen vignetten

Afsluiting

- Toelichting hoe de informatie wordt verwerkt
- Dankwoord

Bijlage 2. Vignetten

Vignet 1.

- Geslacht: man
- Leeftijd: 35 jaar
- Beperking: psychische beperking (vb. autisme, dus moeilijk schakelen en mindere concentratie)
- Behoefte: eenduidige taken (vb. testen), alleen aan het werk zijn en niet te veel prikkels
- Mogelijkheden: onder begeleiding gezamenlijk taken uitvoeren



Vignet 2.

- Geslacht: man
- Leeftijd: 35 jaar
- Beperking: lichamelijke beperking (vb. hartaandoening)
- Behoefte: minder fysiek werk, veel administratieve taken
- Mogelijkheden: overnemen (administratieve)delen werk, 3 dagen per week werken



Vignet 3.

- Geslacht: man
- Leeftijd: 35 jaar
- Beperking: verstandelijke beperking (IQ achterstand)
- Behoefte: veel begeleiding en eenduidige taken
- Mogelijkheden: ondersteunende taken in fabriek of warehouse



Vignet 4.

- Geslacht: man
- Leeftijd: 35 jaar
- Beperking: langdurig werkloos en uitkeringsgerechtigd
- Behoefte: coaching tijdens het werk, gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden
- Mogelijkheden: overnemen delen werk, meedraaien in team, 3-5 dagen per week werken



Bijlage 3. Codeerschema

Code	Begrip	Code	Concept	Indicator		
1	Willen veranderen	1	Emoties	Onzekerheid		
				Frustratie		
				Bang		
				Medelijden		
				Zorgzaam		
				Nieuwsgierig		
				Uitdagend		
				Lacherig		
		2	Betrokkenheid	In voorbereiding implementatie beleid		
				Ter preventie van weerstand		
				3	Gevolgen voor werk	Kwalitatieve ondersteuning
						Ontlasting huidige werknemers
		4	Meerwaarde voor organisatie	Grotere kloof niveau huidige en nieuwe werknemers		
				Extra werk (voornamelijk in begeleiding)		
				Minder tijdsdruk		
				Emotionele waarde		
2	Kunnen veranderen	1	Kennis en ervaring	Beter imago		
				Geen meerwaarde qua productiviteit		
				Potentie tot vaste doelgroep		
		2	Aansturing	MVO		
				Persoonlijke ervaring in privésituatie		
				Soortgelijke aanpak met doelgroep in organisatie		
				Ervaring in huidige populatie		
				Niet te veel druk bij begeleider		
				Kwaliteit werk waarborgen		
				Taken en verantwoordelijkheden verduidelijken		
Belangrijke rol HR, ook voor draagvlak						
Aansturing koppelen aan interesse van medewerker						

		3	Informatie	Managen verwachtingen huidige populatie
				Transparantie vanuit leidinggevend
				Open communicatie om weerstand te verminderen
				Informatie over (omgaan met) doelgroepen
		4	Verandervermogen	Processen en structuren flexibel genoeg
				Minder kans in productie, focus op supportafdeling
				Theorie vs. praktijk
		5	Timing	Weinig tijd voor begeleiding
				Productieproces zal vertragen
				Fase waarin organisatie zich bevindt
				Productiedruk
		6	Complexiteit	Afwegingen
				Implementatie beleid
7	Beheersbaarheid	Druk overheid		
		Veranderende arbeidsmarkt		
		Technologische ontwikkelingen		