

> TNO rapport

# Inclusief werkgeversgedrag

*Een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*

**TNO** innovation  
for life

22 december 2017 >

## > Inclusief werkgeversgedrag

*Een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*

Datum	22 december 2017
Auteurs	A.M. Hazelzet K. Putnik W. Otten A. Goudswaard R.W.B. Blonk
Projectnummer	060.26359/01.03
Rapportnummer	R17082
Contact TNO	Astrid Hazelzet
Telefoon	088 866 53 43
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl

**Gezond Leven**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

## Woord vooraf

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma Inclusieve en Innovatieve Regio's (KIP IIR) in 2016 en 2017. In een inclusieve innovatieve regio innoveren de overheid, het bedrijfsleven en onderwijs en onderzoek gezamenlijk, met als doel zowel economische bloei als maatschappelijke participatie van zoveel mogelijk mensen. Dit wordt ook wel “shared value creation” genoemd.

Met het KIP IIR wil TNO bijdragen aan het maatschappelijke belang meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en te houden. Om die ambitie te realiseren voert TNO in het kader van het kennisprogramma een aantal deelprojecten uit gericht op de volgende onderwerpen:

1. het ontwikkelen van kennis over effectieve manieren om het vakmanschap van klantmanagers (methodisch werken op basis van bewezen effectieve methoden) bij gemeenten te versterken;
2. de ontwikkeling van een ‘Functioneel Meten-systematiek’ die inzicht geeft in welke interventies bij welke werkzoekenden hebben gewerkt en waarom;
3. het ontwikkelen van kennis over de inrichting van een frontoffice waarin cliënten in het sociale domein een integrale aanpak krijgen aangeboden op de leefgebieden werk, inkomen en zorg;
4. het opzetten van regionale samenwerkingsverbanden van bedrijven, gemeenten en intermediairs die leiden tot werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Dit rapport is geschreven in het kader van deelproject 4. Het rapport heeft als doel kennis te ontwikkelen over factoren die een rol spelen bij het in dienst nemen en houden van mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt. We hebben daarbij gekeken vanuit het perspectief van de werkgever.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	i
1 Inleiding .....	1
1.1 Meer mensen uit kwetsbare groepen aan het werk, de sleutel ligt in handen van de werkgevers .....	1
1.2 Denkmodel .....	2
1.3 Leeswijzer .....	4
2 Wat zegt de literatuur over factoren die bijdragen aan inclusief (werkgevers)gedrag? .....	5
2.1 Inleiding .....	5
2.2 Algemene opmerkingen .....	5
2.3 Invulling denkmodel op basis van de literatuur .....	6
3 Factoren van invloed op inclusief werkgeversgedrag op basis van de WEA .....	12
3.1 Inleiding .....	12
3.2 Het WEA-bestand .....	12
3.3 Relevante variabelen in de WEA .....	13
3.4 Inclusief werkgeversgedrag .....	16
3.5 Factoren die een relatie hebben met inclusief werkgeversgedrag .....	18
4 Conclusies .....	22
4.1 Literatuurscan .....	22
4.2 WEA-analyses .....	22
4.3 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	24
Literatuur .....	26
Bijlage 1 WEA: beschrijving variabelen en frequentietabellen .....	32
Bijlage 2 WEA: samenhang tussen de factoren en inclusief werkgeverschap .....	43



# 1 Inleiding

## 1.1 Meer mensen uit kwetsbare groepen aan het werk, de sleutel ligt in handen van de werkgevers

Participatie in werk speelt een positieve rol in gezondheid. Het voorziet in een aantal basisbehoefte: eigenwaarde, de verbinding met andere mensen, de middelen hebben om het 'goede' leven te leiden en zelf keuzes te maken (naar Amartya Sen (1980; 1992), één van de ontwikkelaars van de Capability Approach). Werk is een belangrijk aspect in het leven van mensen. In de postindustriële economie is het een levensdomein waarin onze identiteit mede vorm krijgt door het realiseren van kernambities en waarden (Arendt, 1958; Jahoda, 1982). Bovendien draagt het hebben van (gezond) werk bij aan de (psychische) gezondheid (Van der Noordt et al., 2014; Waddell & Burton, 2006). Het is ook het politiek-economische uitgangspunt van de participatiemaatschappij dat burgers in hun eigen onderhoud voorzien en daardoor geen aanspraak hoeven te maken op de publieke middelen.

Het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap dat in juli 2016 in Nederland in werking is getreden, moet ertoe leiden dat inclusie van mensen met een beperking de norm wordt.<sup>1</sup> Het VN-verdrag bepaalt dat mensen met een beperking ondersteund moeten worden bij het vinden, verwerven en behouden van werk (artikel 27, lid 1 e, VN-verdrag, College voor de Rechten van de Mens, 2017<sup>2</sup>). De overheid moet waarborgen en bevorderen dat mensen met een beperking aan de arbeidsmarkt deelnemen, aldus het College. Uit onderzoek van het College blijkt dat mensen met beperkingen knelpunten ervaren bij de toegang tot werk, vaak door weerstand en vooroordelen bij de werkgever. Andere belemmeringen zijn het gebrek bij werkgevers aan kennis over en begrip voor hun beperking en onvoldoende ondersteuning en aanpassingen bij het vinden en uitvoeren van werk. Volgens CBS (2015, in College voor de Rechten van de Mens, 2017): "In 2015 hadden mensen met een beperking meer dan twee keer zo vaak geen werk dan mensen zonder beperking (13,3% tegenover 6,4%) en in 2016 was dit zelfs nog iets meer (13,7% tegenover 5,5%)" (p.23).

Het bereiken van een grotere arbeidsdeelname van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in Nederland een belangrijk politiek en maatschappelijk vraagstuk (Prins & Van Vuuren, 2015). De Participatiewet heeft als doel iedereen in Nederland, met of zonder arbeidsbeperking, deel te laten nemen aan de samenleving door middel van een baan. De

---

<sup>1</sup> De aanduidingen 'mensen met een beperking', 'mensen uit kwetsbare groepen' en 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' worden in deze rapportage door elkaar gebruikt. Dit betreft bijvoorbeeld mensen die langdurig werkloos zijn, voortijdige schoolverlaters, jonggehandicapten en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten. Wat zij gemeen hebben, is vaak een combinatie van lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperkingen, vaak laag opgeleid en een beperkte werkervaring. Afstand tot de arbeidsmarkt wordt in dit rapport beschouwd als een verschijnsel dat bepaald wordt door kenmerken die zijn afgeleid van het model van Wanberg et al. (2002): individu gerelateerde factoren (menselijk kapitaal, sociaal netwerk, belemmeringen, economische beloningen en zoekgedrag) en werkgevers- en arbeidsgerelateerde factoren (discriminatie en vraag en aanbod op de arbeidsmarkt) spelen een rol (Blonk et al., 2015). Kwetsbare groepen of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kennen problemen op meerdere factoren (ZonMw, 2015).

<sup>2</sup> Het College voor de Rechten van de Mens is toezichthouder op de implementatie van het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Jaarlijks publiceert het College een rapportage met de stand van zaken over en aanbevelingen voor de naleving van het verdrag. De rapportage is gericht aan de Nederlandse regering die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het VN-verdrag.

focus bij het begeleiden van mensen naar werk (re-integratie) is vooral gericht op 'het versterken van de werkzoekende' door middel van trainingen van het individu in onder andere basis werknemers- en vakvaardigheden. Recent is meer aandacht gekomen voor de motieven van werkgevers<sup>3</sup> om te participeren in re-integratieactiviteiten. Immers, de sleutel tot succes van re-integratie ligt in grote mate ook in handen van werkgevers (Blonk et al., 2015). Een inclusieve arbeidsmarkt vereist dat werkgevers duurzaam ruimte (kunnen) maken voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ondanks de groeiende belangstelling voor het betrekken van werkgevers bij re-integratieactiviteiten is hier nog beperkt onderzoek naar verricht (Blonk et al., 2015). Er zijn geen systematisch beschreven instrumenten gericht op werkgevers met als doel werkzoekenden toe te leiden naar zo regulier mogelijk, betaald werk en het behoud daarvan.

Onder inclusief werkgeverschap verstaan we in dit rapport het in dienst hebben of aannemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is veel onderzoek gedaan naar afzonderlijke factoren die samenhangen met het al dan niet in dienst nemen van kwetsbare groepen (zie hoofdstuk 2 van dit rapport). We missen echter een samenhangend denkmodel dat een meer integraal inzicht geeft in inclusief werkgeversgedrag en de vraag hoe de verschillende factoren met elkaar samenhangen (zie ook Borghouts & Freese, 2016). In dit rapport doen we een poging om deze kennislacune te vullen. We presenteren een denkmodel, dat we invullen vanuit de literatuur en het nader analyseren vanuit beschikbare data van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA).

De centrale onderzoeksvraag van dit rapport luidt:

*Welke factoren hangen samen met inclusief werkgeversgedrag?*

## 1.2 Denkmodel

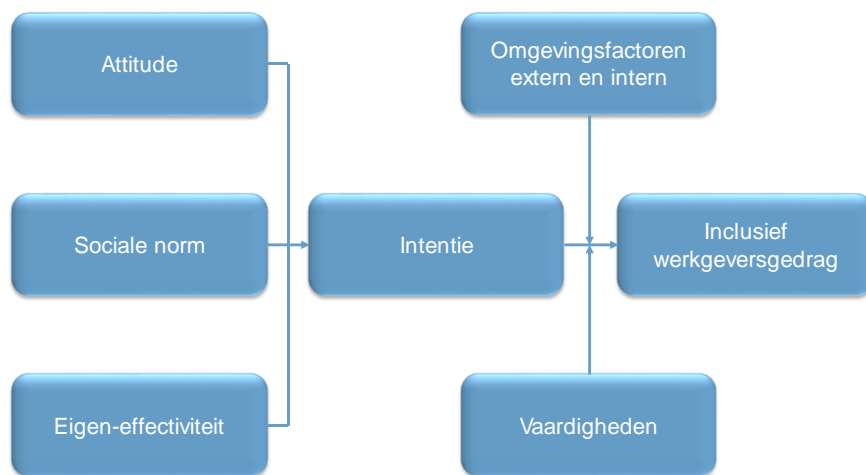
Voor een goede discussie over wat nodig is om werkgevers te bewegen kwetsbare mensen aan te nemen gebruiken we het "Integrative Model of Behavioral Prediction" (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010)<sup>4</sup> als denkmodel. Wat je in een organisatie ook wilt bereiken aan veranderingen, het draait altijd om het gedrag van mensen (directeuren, managers, HR-professionals, mensen op de werkvloer, etc.). Wij kozen voor het Integratieve model omdat het model een aantal voorwaarden beschrijft hoe voorgenomen gedrag daadwerkelijk gerealiseerd wordt (zie ook Hazelzet et al., 2017b). En daar wringt de schoen: er is wel veel onderzoek gedaan naar motivatie van bedrijven om kwetsbare mensen aan te nemen, maar of deze leiden tot het daadwerkelijk aannemen en in dienst houden is weinig bekend (Borghouts & Freese, 2016). Daarbij hebben we gekozen voor dit model omdat het één van de modellen is dat onderscheid maakt tussen het willen, het kunnen en het daadwerkelijk in dienst nemen (en houden) van kwetsbare mensen. Dit onderscheid tussen de '(niet-)willers', '(niet-)kunnens' en 'doeners' kan in de toekomst handvatten bieden voor de ontwikkeling van aanpakken om het 'inclusief gedrag' van individuele medewerkers te beïnvloeden. Zoals eerder aangestipt: gedragsverandering van individuen is nodig om veranderingen in organisaties tot stand te brengen (Tiggelaar, 2010). We gebruiken het algemene Integratieve denkmodel om factoren uit de literatuur en uit de WEA te rangschikken. In figuur 1.1 is het model weergegeven.

---

<sup>3</sup> In dit rapport gebruiken we de aanduidingen werkgevers, organisaties en bedrijven door elkaar.

<sup>4</sup> Dit model is de opvolger van het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991), wat weer een vervolg is op het model van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975).

Het Integratieve model beschrijft het gedrag van een individu. Wij passen dit model toe op bedrijven, zodat het model gaat over werkgeversgedrag: in het bijzonder inclusief werkgeversgedrag als optelsom van alle gedragingen van personen in de organisatie die leiden tot het aannemen en in dienst houden van mensen uit kwetsbare groepen bij het bedrijf. Volgens het model wordt gedrag voor een belangrijk deel bepaald door de *intentie* om het gedrag uit te voeren. De intentie geeft aan dat een werkgever van plan is om zich inclusief te gedragen. De intentie zegt dus iets over de bereidheid van de werkgever om energie en tijd te willen steken in het in dienst nemen/houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij het omzetten van een intentie naar daadwerkelijk gedrag spelen vaardigheden een rol (bijvoorbeeld kunnen begeleiden van kwetsbare medewerker op de werkvloer) en de omgevingsfactoren waarbinnen het inclusieve gedrag wordt uitgevoerd.



Figuur 1.1 Het denkkader van het onderzoek, naar het Integratieve model van Fishbein et Ajzen (2010)

De intentie wordt beïnvloed door drie concepten: attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit:

- › *attitude* (houding) ten aanzien van gedrag wordt bepaald door de afweging die de werkgever maakt van de verwachte voor- en nadelen van dat gedrag;
- › *sociale norm* verwijst naar de sociale druk die de werkgever ervaart. Deze bestaat uit:
  - a. de descriptieve norm, namelijk het aantal andere werkgevers dat hetzelfde gedrag vertoont, en
  - b. de subjectieve norm<sup>5</sup>, die bestaat uit wat de werkgever denkt wat belangrijke andere personen (organisaties) vinden wat de werkgever moet doen in combinatie met het belang dat de werkgever hecht aan de mening van die personen;
- › *eigen-effectiviteit* (self-efficacy) is de verwachting van de werkgever over de eigen mogelijkheden om het gedrag uit te voeren, ook onder moeilijke omstandigheden. Eigen-effectiviteit is een concept afkomstig van Bandura (1997).

Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen zijn twee concepten van belang:

1. *vaardigheden* om kwetsbare medewerkers te plaatsen en in dienst te houden (bijvoorbeeld werkaanpassingen kunnen realiseren);
2. *omgevingsfactoren* die de mogelijkheden van de werkgever om (kwetsbare) mensen aan te nemen bevorderen of belemmeren. De bevorderende of belemmerende factoren

<sup>5</sup> De subjectieve norm is een waargenomen injunctieve norm, namelijk wat men zou moeten doen (de "voorgeschreven" norm). Fishbein en Ajzen hebben een specifieke manier ontwikkeld om de subjectieve norm vast te stellen bestaand uit (1) ideeën over de mening van anderen, en (2) de motivatie om zich wat aan te trekken van die mening van anderen.

kunnen gelegen zijn in de buitenwereld (externe omgevingsfactoren) en in het bedrijf zelf (interne omgevingsfactoren). Externe omgevingsfactoren zijn onder meer ontwikkelingen in de economie en de markt. Interne omgevingsfactoren vatten we hier op als kenmerken van het bedrijf die buiten de directe invloedssfeer ('omgeving') van het HR-beleid(sfunctionarissen) vallen. Denk aan de economische prestaties van het bedrijf, de aard en het niveau van het werk of ontwikkelingen in de werkprocessen.

Het denkmodel helpt ons inclusief werkgeversgedrag te begrijpen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de werkgever geen inclusief gedrag vertoont omdat:

- › de intentie laag is als gevolg van:
  - een negatieve attitude omdat de nadelen van inclusief werkgeversgedrag zwaarder worden gewogen dan de voordelen en/of
  - niemand in het netwerk van de werkgever inclusief werkgeversgedrag vertoont, dus sprake is van een zwakke descriptieve norm en/of
  - er sprake is van een gebrek aan geloof in eigen kunnen, omdat de werkgever niet het vertrouwen heeft dat het lukt mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen en/of te houden;
- › de intentie wel aanwezig is maar dat die intentie niet wordt omgezet in inclusief werkgeversgedrag omdat de *vaardigheden* ontbreken (bijvoorbeeld ten aanzien van het realiseren van werkaanpassingen of het geven van begeleiding) en/of de interne (geen vacatures) en externe kaders (bijvoorbeeld slechte samenwerking met de gemeente) inclusief gedrag niet toelaten (*omgevingsfactoren*).

### 1.3 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 geven we de resultaten van een literatuurstudie naar inclusief werkgeversgedrag en vullen we het denkmodel in op basis van deze literatuur. In hoofdstuk 3 analyseren we de beschikbare WEA-data en geven we antwoord op de vraag welke factoren samenhangen met inclusief werkgeversgedrag. In hoofdstuk 4 trekken we conclusies ten aanzien van de bruikbaarheid van het model, de literatuurscan en de uitkomsten van de WEA-analyses en doen we suggesties voor vervolgonderzoek.



## 2 Wat zegt de literatuur over factoren die bijdragen aan inclusief (werkgevers)gedrag?

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van een literatuurscan die we hebben uitgevoerd. We zijn uitgegaan van de recente literatuur over werkgeversbenadering, inclusief ondernemen, inclusief arbeidsbeleid, sociaal ondernemen, arbeidsparticipatie, in dienst nemen/in dienst houden van kwetsbare groepen/mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij hebben in wetenschappelijke databases zoals PubMed, Scopus en PsycInfo vanaf 2010 gezocht en kwamen tot artikelen via “snowballing” (i.e., bij de gevonden artikelen uit de databases verder zoeken via de referentielijsten). Ook de via ons netwerk aangereikte grijze literatuur hebben we meegenomen. Het overzicht van de geraadpleegde literatuur is opgenomen in de referenties van dit rapport.

### 2.2 Algemene opmerkingen

De literatuurscan leert ons op hoofdlijnen het volgende:

- › er is relatief weinig bekend over welke kenmerken inclusieve werkgevers onderscheiden van andere werkgevers (Devins & Hogarth, 2005; Siegert, 2009). De bestaande studies zijn over het algemeen te vinden in de grijze literatuur en zijn vaak kleinschalig en kwalitatief van aard;
- › op het terrein van re-integratie van kwetsbare groepen is de dominante wetenschappelijke sociaal beleidsliteratuur gericht op het aanbod, de kenmerken van de doelgroep en hoe deze het beste naar werk kan worden begeleid (Borghouts & Freese, 2016);
- › er is wel veel onderzoek gedaan naar de motieven van werkgevers om mensen aan te nemen (De Vos & Andriessen, 2010; Vessies et al., 2017), maar over hoe dat zich verhoudt tot het daadwerkelijke gedrag van werkgevers en de randvoorwaarden voor het in dienst nemen en houden is weinig bekend (Borghouts & Freese, 2016);
- › er zijn geen systematisch beschreven instrumenten gericht op werkgevers met als doel werkzoekenden toe te leiden naar zo regulier mogelijk, betaald werk en het behoud daarvan (Blonk et al., 2015);
- › wat bij de bestudering van de literatuur opviel was, dat er een veelheid aan factoren wordt genoemd, maar dat er geen sprake is van een integraal denkmodel waaruit de samenhang van de factoren (wat beïnvloedt wat?) blijkt;
- › we kunnen uit de literatuur niet opmaken welke factoren er écht toe doen, en we kunnen factoren niet prioriteren of gewichten toekennen, zodat geen gerichte acties kunnen worden ingezet om te stimuleren dat meer bedrijven meer mensen uit kwetsbare groepen aannemen;
- › naarmate we meer publicaties lazen, merkten we dat op een gegeven moment verzadiging optrad. We bereikten een punt waarop er (bijna) geen nieuwe factoren naar voren kwamen.

Ondanks de bovenstaande observaties bieden de kernpublicaties voldoende informatie over factoren die samenhangen met het aannemen en in dienst houden van mensen uit kwetsbare groepen. Aan de hand van ons denkmodel hebben we geprobeerd een ordening aan te brengen. De resultaten daarvan presenteren we in de volgende paragraaf.

## 2.3 Invulling denkmodel op basis van de literatuur

In deze paragraaf presenteren we de factoren die we in de literatuur vonden over attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit. Het Integratieve model veronderstelt dat deze concepten de intentie beïnvloeden, die weer mede het inclusief werkgeversgedrag bepaalt.

Tabel 2.1 presenteert de factoren uit de literatuur relevant voor de attitude. Werkgevers kunnen bepaalde verwachtingen hebben ten aanzien van de voor- en nadelen van inclusief gedrag (attitude).

Tabel 2.1 Factoren relevant voor attitude ten aanzien van inclusief werkgeversgedrag

Verwachte bedrijfseffecten, zoals economische
Positieve verwachtingen: <ul style="list-style-type: none"><li>› Groei van omzet, omdat klanten inclusief ondernemen waarderen (Vessies et al., 2017).</li><li>› Betere bedrijfsvoering door verhoging productiviteit bij routinematig werk (Smit, 2009; Vessies et al., 2017).</li><li>› Goedkope arbeidskrachten (Adelmeijer et al., 2015)</li><li>› Kostenbesparing bij veel volumewerk op laag opleidingsniveau via groepsdetachering en reductie fouten (Berenschot, 2014).</li><li>› Minder ongewenst verloop bij laaggekwalificeerd personeel, loyaliteit aan bedrijf bij 'saai' werk (Smit, 2009).</li><li>› Opvangen krapte op de arbeidsmarkt (Van Horssen et al., 2013).</li><li>› Middelgrote bedrijven: verwachting financiële voordelen van re-integratieprojecten en betere afspiegeling maatschappij (Oldenhuis &amp; Polstra, 2010).</li><li>› Verwachting alternatief wervings- en selectiekanaal (kleine bedrijven) (Oldenhuis &amp; Polstra, 2010; Vessies et al., 2017)).</li><li>› Versterken HR-beleid (Vessies et al., 2017).</li><li>› Meer voldoening genereren, o.a. door het bijdragen aan maatschappelijke waarde, betere afspiegeling van de samenleving en vanuit zingeving en persoonlijke motieven (Vessies et al., 2017).</li><li>› (Product)innovatie onder andere door het vergroten van invalshoeken en creativiteit in de organisatie (Vessies et al., 2017).</li></ul> Negatieve verwachtingen: <ul style="list-style-type: none"><li>› Negatieve prikkels die de intentie juist niet stimuleren: verwachting hoger ziekteverzuim, extra belasting voor collega's, verwachting dat medewerker niet mee kan doen in het groepsproces op de werkvloer (de Vos &amp; Andriessen, 2010) of lagere productiviteit (Siegert et al., 2009).</li><li>› (Negatieve) verwachtingen ten aanzien van administratieve rompslomp (Berenschot, 2014).</li></ul>
Verwachte functioneren kwetsbare personen en collega's
Positieve verwachtingen: <ul style="list-style-type: none"><li>› Hogere motivatie van collega's en betere sfeer op de werkvloer (Vessies et al., 2017).</li><li>› Meer voldoening van collega's wanneer mensen met een arbeidsbeperking een plek krijgen in het bedrijf (Social Enterprise &amp; Avance, 2015).</li><li>› Verwachtingen ten aanzien van functioneren: talentvol, uniek, gemotiveerd, productief personeel (Berenschot, 2014; Van Horssen et al., 2013; Smit, 2009; Morais et al., 2014; De Vos &amp; Andriessen, 2010).</li></ul>

Op basis van ons denkmodel stellen we het volgende: hoe sterker de mening van werkgevers over de voordelen van inclusief werkgeversgedrag hoe positiever de attitude en hoe sterker de intentie voor het aannemen en/of in dienst houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En hoe sterker de mening van werkgevers over de nadelen van inclusief gedrag, hoe negatiever de attitude en hoe zwakker de intentie. Voor de andere factoren geldt: hoe sterker de sociale norm en hoe sterker het geloof in eigen kunnen, hoe sterker de

intentie om inclusief werkgeversgedrag te laten zien en hoe groter de kans dat dat leidt tot daadwerkelijk inclusief werkgeversgedrag.

In tabel 2.2 presenteren we de factoren die relevant zijn voor de sociale norm en in tabel 2.3 de factoren voor de ervaren eigen-effectiviteit.

Tabel 2.2 Factoren relevant voor de sociale norm

<b>Subjectieve norm intern: MVO/imago</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› In het bedrijfsleven toenemende trend te werken op basis van shared value. Die maatschappelijke betekenis of gedeelde waarde kan ook vorm gegeven worden door het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Blonk, 2016).</li> <li>› (Personen in) het bedrijf hecht(en) belang aan sociale legitimiteit: bedrijf laat zich niet primair leiden door productiviteit, efficiency en dergelijke (economisch rationaliteitsprincipe) maar streeft naar sociale legitimiteit door de integratie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in het bedrijf waarbij de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en duurzame inzetbaarheid een op zichzelf staand doel zijn (Borghouts &amp; Freese, 2016).</li> <li>› Het bedrijf vindt maatschappelijke, externe legitimiteit belangrijk (de Vos &amp; Andriessen, 2010; van der Wolk et al., 2009).</li> <li>› Het bedrijf hecht belang aan sociaal werkgeverschap (Siegert et al., 2009).</li> <li>› Het bedrijf vindt het belangrijk dat het personeelsbestand een goede afspiegeling is van de samenleving (Van Emmerik, Huis &amp; Blonk, 2015; Lammerts &amp; Stavenuiter, 2010; Smit, 2009).</li> </ul>
<b>Subjectieve norm extern: mening stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Cao-afspraken en sociale aanbestedingen (door gemeenten) kunnen externe aanleidingen zijn voor inclusief werkgeven (Vessies et al., 2017).</li> <li>› Inspanningsverplichting cao's (Berenschot, 2014; Ministerie SZW, 2015).</li> </ul>
<b>Subjectieve norm extern: wet- en regelgeving/beleid overheid en branche</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Invullen social return (Berenschot, 2014; www.PSO-Nederland.nl).</li> <li>› Maatschappelijke externe legitimiteit onder andere door voldoen aan wet- en regelgeving en nakomen van cao-afspraken (Adelmeijer et al., 2015; Vessies et al., 2017).</li> <li>› Banenafpraak (Adelmeijer et al., 2015) en Quotumverplichting (SZW, 2017).</li> <li>› Ratificatie van het VN gehandicaptenverdrag. De Nederlandse overheid dient een palet aan afspraken uit te voeren die bijdragen aan een inclusieve samenleving. Participatie in werk is één van de uitingen daarvan. (College van de Rechten van de Mens, 2017).</li> <li>› Social return beleid gemeenten bij aanbestedingen (Adelmeijer et al., 2015; Van Horssen et al., 2013).</li> </ul>
<b>Descriptieve norm</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Inclusiviteit andere bedrijven, bijvoorbeeld PSO-erkenning andere (concurrerende bedrijven) (www.pso-nederland.nl).</li> </ul>

Tabel 2.3 Factoren met betrekking tot de eigen-effectiviteit

<b>Ervaringen, best practices</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Positieve ervaring met mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer of in de privésfeer hangt samen met de intentie van werkgever (Van Horssen et al., 2013; Siegert, 2009).</li> <li>› Werkgevers die ervaring hebben met Wajongers blijken vaker Wajongers in dienst te nemen dan bedrijven die geen ervaring hebben (Wissink et al., 2012).</li> <li>› Horen van positieve verhalen van andere werkgevers (Ingold &amp; Stuart, 2015).</li> <li>› Lokaal samenwerkingsverband dat kan dienen voor het uitwisselen van ervaringen (Van Horssen et al., 2013; Siegert, 2009).</li> <li>› Negatieve ervaringen van andere werkgevers kunnen een negatieve invloed hebben op de bereidheid van organisaties om opnieuw iemand met arbeidsbeperkingen aan te nemen (Borghouts et al., 2015).</li> </ul>

Tabel 2.4 laat zien hoe in de literatuur het concept intentie wordt ingevuld.

Tabel 2.4 Factoren met betrekking tot intentie

- › Het aannemen en in dienst houden van mensen uit kwetsbare groepen verankerd in het HR-beleid, bij voorkeur gekoppeld aan concrete doelen (Devins & Hogarth, 2005; Van Horssen et al., 2013). Met de uitwerking van de concrete doelen geeft het bedrijf aan welke tijd en moeite personen in de organisatie dienen te steken in het aannemen van mensen uit kwetsbare groepen (wie, wat, wanneer en hoe).
- › Van plan zijn om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (Adelmeijer et al., 2015).

Het is niet vanzelfsprekend dat het hebben van een sterke intentie ten aanzien van inclusief gedrag ertoe leidt dat mensen uit kwetsbare groepen in dienst genomen worden. Personen in het bedrijf moeten daartoe de vaardigheden hebben én de omgevingsfactoren moeten faciliterend zijn. De factoren die we in de literatuur vonden en op deze twee concepten betrekking hebben, presenteren we in tabellen 2.5 en 2.6.

Tabel 2.5 Factoren met betrekking tot vaardigheden

Werving en selectie
<ul style="list-style-type: none"><li>› Het werven, selecteren en duurzaam begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking vergen expertise. In staat zijn tot het maken van een koppeling tussen de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende en de vraag en mogelijkheden van het bedrijf is cruciaal (Berenschot, 2014).</li><li>› Expertise opbouwen voor werven, selecteren, inleren en begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking (Berenschot, 2014).</li></ul>
Kennis en kunde over inclusieve acties (Inclusief HR-beleid)
<ul style="list-style-type: none"><li>› Kennis binnen het bedrijf over subsidies en regelingen, zoals proefplaatsing, loonkostensubsidie, loonwaardebepaling, no-riskpolis (Berenschot, 2014; Horssen et al., 2013; Siegert, 2009). En kennis over tegemoetkomingen voor directe kosten (lagere loonwaarde, verhoogd ziekterisico en externe jobcoaching), alsmede over diverse baten die kunnen ontstaan door bijvoorbeeld het voldoen aan social returnverplichtingen (Berenschot, 2014). Werkgevers weten vaak niet op welke voorzieningen zij recht hebben en ook is niet altijd duidelijk bij wie ze terecht kunnen (College voor de Rechten van de Mens, 2017).</li><li>› Het ontwikkelen van een businesscase om inzicht te krijgen in de financiële risico's en deze weten te beperken (Berenschot, 2014).</li><li>› Kennis van de doelgroepen (Groenewoud et al., 2015).</li><li>› Hoe werkvermogen realistisch in te schatten (niet overschatten en niet onderschatten), van belang in verband met de verwachtingen (Hagen, 2010; Van Horssen, 2010).</li><li>› Werkaanpassingen:<ul style="list-style-type: none"><li>• bereidheid tot en kennis van werkaanpassingen (Siegert, 2009);</li><li>• werkaanpassingen dragen bij aan duurzaamheid van plaatsing, hogere productiviteit van medewerkers van kwetsbare groepen en elimineren de trainingskosten die nodig zouden zijn om nieuwe werknemers in te werken als de werknemer zou uitvallen (Solovieva et al., 2011);</li><li>• functie moet passen bij kenmerken en motivatie van de medewerker. Het gaat daarbij om kenmerken zoals (aanpassingen in) taken, verantwoordelijkheden, omvang van de functie, functie-eisen, reguliere of additionele functie en aanpassingsmogelijkheden, rustmomenten, geen of minder klantcontacten, extra veiligheidsmaatregelen, opvang op werkplek, lager werktempo en minder werkuren (Borghouts-Van de Pas &amp; Pennings, 2008; Fermin et al., 2013; McDonald et al., 2008; Smit, 2009; De Vos &amp; Andriessen, 2010; Van Wijk et al., 2012);</li><li>• flexibiliteit in tijd, plaats (thuiswerken), minder werk uren (Vornholt et al., 2013), aangepaste training en werktaken (McDowell &amp; Fossey, 2015); training en rooster flexibiliteit (Villotti et al., 2017) zijn de meest voorkomende aanpassingen die werknemers met psychische beperkingen nodig hebben.</li></ul></li><li>› Creëren van (leerrijk) werk: reshoring en jobcreatie, creatief kijken naar de organisatie, (Berenschot, 2014; Nijhuis, 2011), Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (Nijhuis, 2011; Van Ruitenbeek et al.,</li></ul>

2013), jobcarving (Griffin & Hammis, 2003; Van Soest et al., 2007). Werk creëren dat er niet is leidt tot een mislukte plaatsing want overbodige taken sneuvelen als eerste bij bezuinigingen of efficiëncyslagen (Berenschot, 2014). Leerrijk werk bieden waarin een kwetsbare medewerker zich kan ontwikkelen (Lammerts & Stavenuiter, 2010).

- › Begrip creëren op de werkvloer bij psychische of gedragsbeperking (Berenschot, 2014).
- › Inclusief werkklimaat heeft positieve invloed op werksfeer en helpt medewerkers zich op hun gemak te voelen in het bedrijf (Boekhorst, 2015).
- › Integratie van een kwetsbare medewerker is van belang voor de ontwikkeling, motivatie en inbedding in de organisatie (Fermin et al., 2013; Van Horssen, 2010; Lammerts & Stavenuiter, 2010; Storey, 2003). Als de werknemers tijdig geïntroduceerd zijn binnen de organisatie, en er is duidelijke uitleg over hun rol en capaciteiten, is dat bevorderlijk voor draagvlak en acceptatie (Lammerts & Stavenuiter, 2010; Vornholt et al., 2013).
- › Draagvlak creëren bij directie, leidinggevenden en collega's, bespreekbaar maken van vooroordelen (Berenschot, 2014; Van Horssen, 2010; Van Horssen et al., 2013; Fraser et al., 2010; Lammerts & Stavenuiter, 2010; McDonald et al., 2008; Smit, 2009; De Vos & Andriessen, 2010; Van Wijk et al., 2012; Wissink et al., 2009), open communicatie waarom iemand met een beperking wordt aangenomen ver-groot draagvlak (Woittiez & Putman, 2016).
- › Duidelijkheid scheppen over wederzijdse verwachtingen (Fermin et al., 2013; De Vos & Andriessen, 2010). Andersom geldt ook: als er geen overeenstemming is over verwachtingen, dan kan dat leiden tot een mismatch met als gevolg demotivatie van de kwetsbare medewerker en/of knelpunten aan de kant van de werkgever. Het goed inschatten van bijvoorbeeld de begeleiding die iemand nodig heeft, voordat wordt overgegaan tot plaatsing, is van belang. Indien dit niet gebeurt, kan dat leiden tot vervelende situaties op de werkvloer. Dit kan in het slechtste geval leiden tot ontbinding van het contract (Borghouts et al., 2015; Van de Sanden, 2014).
- › In de organisatie ambassadeurs weten te vinden: verantwoordelijkheid niet alleen leggen bij topmanagement of in de HR-top, maar ook bij lijnmanagement; ondersteuning voor managers en collega's op de werkvloer; starten met enthousiastelingen, klein beginnen om zorgvuldig te kunnen absorberen (Borghouts & Freese, 2016; Smit, 2009).

#### **Kunnen samenwerken met externe partijen**

- › Bekendheid met instanties die kunnen begeleiden, zoals re-integratiedienstverleners, lokaal samenwerkingsverband (Van Horssen et al., 2013; Siegert, 2009).
- › Ondersteuning inroepen van en kunnen samenwerken met experts, bijvoorbeeld als de plaatsing mis dreigt te lopen (Borghouts & Freese, 2016; De Vos & Andriessen, 2010).
- › Goede relaties met UWV en gemeente, korte lijnen (Berenschot, 2014). Goede persoonlijke contacten met beslissers, betrouwbare dienstverlening door re-integratie instantie (Ingold & Stuart, 2015; Zandvliet et al., 2011) en intensief contact (Behncke et al., 2007)

#### **Adequate begeleiding op de werkvloer: kennis, kunde en houding**

- › Duurzaamheid van plaatsing hangt af van sociale steun van mentor of begeleider op de werkvloer (Nijhuis et al., 2014). Goede begeleiding op de werkvloer nodig (Fermin et al., 2013; Giesen et al., 2011; Hazelzet et al., 2017a; Van Horssen et al., 2013; Van Wijk & Van Emmerik, 2013). Begeleiding betreft niet alleen de kwetsbare medewerker maar ook de directe collega's (Giesen et al., 2011; Hazelzet et al., 2017a).
- › Training en scholing leidinggevende (Van Horssen, 2010), voldoende tijd (Lammerts & Stavenuiter, 2010).
- › Leidinggevenden moeten kennis hebben van specifieke beperkingen van kwetsbare medewerkers en hoe zij daarop in kunnen spelen, een open betrokken houding hebben, beperkingen kunnen vertalen naar werkaanpassingen, goed kunnen communiceren en het geloof in eigen kunnen hebben dat zij die begeleiding op zich kunnen nemen (Hazelzet et al., 2017a).
- › Als handvat voor de begeleiding van de werkzoekende is het van belang dat er tijdens het werk heldere doelen worden geformuleerd en specifieke taakinstructies gegeven worden. Dit draagt bij aan het vergroten van de loopbaan zelf-effectiviteit (geloof in eigen kunnen) van werknemers (Van Emmerik et al.,

2015).

- › Het combineren van een directieve leiderschapsstijl (stellen van duidelijke verwachtingen, het geven van concrete instructies) en een transformationele leiderschapsstijl (geven van een goed voorbeeld, de werknemer inspireren en motiveren) draagt positief bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers uit kwetsbare groepen. Het geven van feedback aan werknemers moet voorzichtig gedaan worden. Te veel feedback kan nadelig zijn, want het vermindert de zelfsturing en werkvermogen van de werknemer (Van Emmerik et al., 2015).
- › Niet zozeer focussen op de beperkingen van de kwetsbare medewerker als wel te kijken naar de mogelijkheden die er zijn binnen het werkaanbod, leerrijk werk creëren en/of opleidingsmogelijkheden bieden (Groenewoud et al., 2015). Focus leggen op kwaliteiten van de kwetsbare medewerker in plaats van op de beperkingen (Van Woerkom et al., 2011).
- › Kwetsbare medewerker kunnen motiveren (naar Mallee, 2013). Motivatie is namelijk direct verweven met het zicht op eigen kunnen en de gezondheidsbeleving. Een gemotiveerde medewerker heeft meer zicht op eigen kunnen (Mallee, 2013).
- › Leidinggevende die in staat is om kwetsbare medewerkers te blijven motiveren (Berenschot, 2014).
- › Meerdere kwetsbare medewerkers worden begeleid door één begeleider (Groenewoud et al., 2015).
- › Authentieke leiders die het goede voorbeeld geven door een inclusief werkklimaat te stimuleren, hebben een grote invloed op het gedrag van andere medewerkers (Boekhorst, 2015).
- › Interne, informele begeleiding draagt meer bij aan duurzame inzetbaarheid van kwetsbare medewerkers dan externe of formele begeleiding (ILO, 2011).
- › Uit onderzoek blijkt dat de begeleiding van Wajongeren door collega-werknemers een positieve invloed heeft op de arbeidsparticipatie en dan met name hun sociale integratie en loon (Hagen et al., 2010).

Tabel 2.6 Externe omgevingsfactoren en interne omgevingsfactoren

#### Deskundigheid externe experts

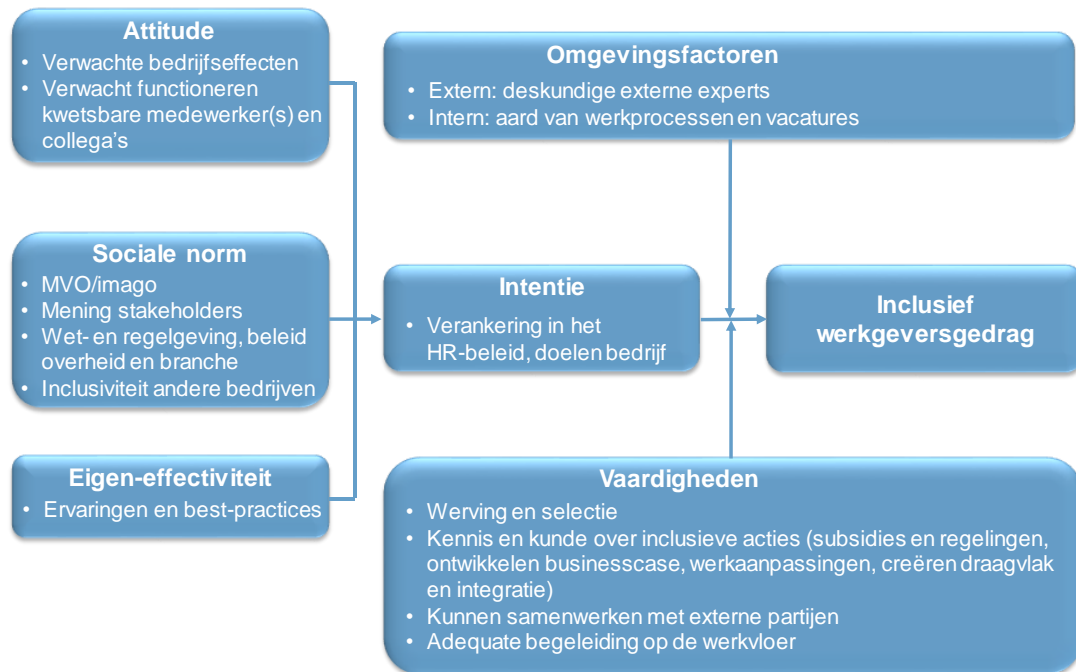
- › Vraaggerichte werkwijze in plaats van aanbodgerichte werkwijze bij externe partijen van belang om werkgevers betrokken te krijgen (Chain of excellence, 2007; Devins & Hogarth, 2005; De Gier, 2010; Van Horssen et al., 2013).
- › Dienstverlening externe partijen blijvend actief, professioneel en snel (Chain of excellence, 2007; De Gier, 2010; Mallee et al., 2011). De benadering en communicatie is zo min mogelijk ambtelijk (De Gier, 2010), maar juist zakelijk, open en integer (Chain of excellence, 2007).
- › Werkgevers willen een aanspreekpunt, contactpersoon bij wie ze terecht kunnen met vragen en knelpunten (Chain of excellence, 2007; Mallee et al., 2011) en met wie ze een duurzame relatie kunnen opbouwen (De Gier et al., 2008).
- › Van belang is dat werkgevers te maken hebben met instanties die redeneren vanuit het belang van de werkgever en goed inspelen op de vraag van de werkgever (Van Horssen et al., 2013; Mallee et al., 2011).
- › Werkgeversarrangementen die worden aangeboden lijken zo veel mogelijk op een reguliere functie (Van Emmerik et al., 2015).
- › Deskundige begeleiding over hoe ze (duurzame) arbeidsparticipatie van mensen uit kwetsbare groepen kunnen uitvoeren (Hagen et al., 2010; Schafft, 2014).
- › Beschikbaarheid van goede jobcoach die kwetsbare medewerker begeleidt, het leren ondersteunt, de ondersteuning van andere partijen faciliteert, goed samenwerkt en belanghebbenden verbindt (Plotner & Oertle, 2011). Om hun werk goed te kunnen doen is het voorwaardelijk dat ze voldoende over het werk en werkprocessen in de organisatie weten en ook over de wet en regelgeving met betrekking tot kwetsbare groepen (Van Horssen, 2010).
- ›

#### Interne omgevingsfactoren

- › Mogelijkheden binnen het bedrijf om werkaanpassingen te realiseren (zoals eenvoudige taken).
- › Invullen behoefte aan flexibel personeel (Smit, 2009).
- › Vacatures die lang openstaan (Plakman, 2008).

› Functie-eisen leidend bij aanname: deze moeten passen bij competenties kwetsbare persoon (Van Horssen, 2013; De Vos & Andriessen, 2010).

We hebben in dit hoofdstuk factoren uit de literatuur ondergebracht bij de verschillende concepten van het Integrative model van Fishbein en Ajzen en daarna gegroepeerd. In figuur 2.1 zijn de factoren in het model samengevat. Bij een aantal factoren bleek het lastig een keuze te maken voor de indeling in één van de 'hokjes'. Het kunnen samenwerken met externen bijvoorbeeld heeft te maken met Vaardigheden, maar ook met Eigen-effectiviteit en met de kwaliteit van de expertise van externe deskundigen.



Figuur 2.1 Het Integratieve denkmodel ingevuld op basis van de literatuur

## 3 Factoren van invloed op inclusief werkgeversgedrag op basis van de WEA

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk nemen we het Integratieve denkmodel als uitgangspunt voor analyses op de data van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA). We hebben in het databestand gezocht naar relevante variabelen die dit model (op onderdelen) kunnen weergeven en hebben op basis hiervan de vraag beantwoord welke factoren een relatie hebben met inclusief werkgeversgedrag.

In dit hoofdstuk bespreken we eerst kort het databestand en de variabelen die gebruikt kunnen worden voor de analyses. Vervolgens bespreken we de resultaten van de (multivariate) analyses. In bijlage 1 is een meer uitgebreide beschrijving opgenomen van de variabelen en hun frequenties en in bijlage 2 zijn de tabellen opgenomen van de (multivariate) analyses.

### 3.2 Het WEA-bestand

De WEA voert TNO samen met CBS tweejaarlijks uit onder een grote groep werkgevers ([www.monitorarbeid.nl](http://www.monitorarbeid.nl)). De WEA is een zeer geschikt databestand voor onze analyses<sup>6</sup>, aangezien dit een omvangrijk representatief databestand van werkgevers in Nederland is dat over een reeks van jaren inzicht geeft in de ontwikkeling van inclusief werkgeverschap in Nederland, en tegelijkertijd ook inzicht geeft in brede werkkenmerken (autonomie, innovatie, financiële prestatie), bedrijfsbeleid en de praktische uitvoering daarvan (zie ook box 3.1).

Voor onze analyses hebben we gebruik gemaakt van een combinatiebestand van de WEA 2014 en 2016. De vragenlijst is in die jaren in totaal door 9.908 bedrijven ingevuld. Bedrijven die meer dan 80% mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben en sociale werkvoorzieningsbedrijven zijn niet meegenomen (totaal n = 76). Deze bedrijven nemen een uitzonderingspositie in, omdat zij per definitie (veel) mensen met een arbeidshandicap in dienst hebben. Het doel van ons onderzoek was juist om voor het gemiddelde bedrijf in Nederland na te gaan welke factoren van belang zijn voor inclusief werkgeverschap.

#### Box 3.1 WEA

De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) geeft informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen in Nederland, vanuit de optiek van werkgevers. Het gaat dus om hoe werkgevers (zeggen) hun arbeidsbeleid vorm (te) geven en uit (te) voeren. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid, evenals het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en ziekteverzuim (Van Emmerik et al., 2015). De WEA fungeert als bron voor beleidsmatige en wetenschappelijke kennisontwikkeling op het terrein van arbeidsbeleid.

<sup>6</sup> Er zijn ook andere organisaties die onderzoeken hoe werkgevers omgaan met kwetsbare groepen:

- › de jaarlijkse monitor arbeidsparticipatie van het UWV geeft een goed overzicht van de arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen, volume van werk, leeftijd van werknemers, geslacht en diagnose, maar doet geen verdiepende analyse op de samenhang van factoren en neemt bredere bedrijfsaspecten zoals autonomie, financiële prestatie niet mee. (zie: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/20170123%20uwv-monitor-arbeidsparticipatie-2016.pdf>);
- › voorts heeft het SCP - op basis van het arbeidsvraagpaneel - een goed overzicht van arbeidsparticipatie van mensen met arbeidsbeperkingen per sector, bekendheid en gebruik van regelingen per sector (zie: <http://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktkaart-werkgevers2017/aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking>).



- › De WEA vergaart periodiek informatie over het arbeidsbeleid onder een grote en representatieve steekproef van vestigingen van bedrijven en instellingen in Nederland.
- › De WEA is van algemeen maatschappelijk belang doordat overheden, sociale partners en andere stakeholders hiermee worden voorzien van beleidsrelevante informatie over het arbeidsbeleid van bedrijven en instellingen.

De populatie voor de WEA wordt gevormd door alle Nederlandse vestigingen<sup>7</sup> van profit en non-profit bedrijven en instellingen met ten minste twee werkzame personen. De WEA bevat daarmee geen ZZP'ers (zie daarvoor de Zelfstandige Enquête Arbeid, ZEA). Gemiddeld worden er 24.000 vestigingen benaderd, waarvan circa 5.500 daadwerkelijk hebben deelgenomen aan het onderzoek. De non-respons check liet zien dat werkgevers die wel deel hebben genomen vergelijkbaar zijn met werkgevers die weigerden deel te nemen/niet hebben gereageerd: de WEA steekproef is dus representatief (Van Emmerik et al., 2017). De enquête wordt doorgaans ingevuld door de directeur (midden- en kleinbedrijf) of de manager HRM/P&O (midden- en grootbedrijf). De verzamelde gegevens worden door weging naar sector en bedrijfsgrootte representatief gemaakt voor het bedrijfsleven Nederland. Hierdoor is het mogelijk om op basis van de WEA valide uitspraken te doen over alle Nederlandse vestigingen van bedrijven en instellingen.

### 3.3 Relevante variabelen in de WEA

In bijlage 1 is een compleet overzicht opgenomen van de relevante variabelen in het WEA-bestand, inclusief frequentietabellen per variabele. In bijlage 1 wordt ook de vergelijking tussen 2014 en 2016 beschreven.

Als afhankelijke variabele(n) in onze analyses zijn we in de WEA op zoek gegaan naar een mogelijke operationalisatie van inclusief werkgeverschap. In de WEA zijn twee relevante vragen opgenomen gericht op inclusief werkgeverschap:

- a. huidig gedrag: een vraag over het percentage kwetsbare medewerkers dat men nu in dienst heeft. Deze vraag hebben we dichotoom gemaakt:
  1. bedrijven die geen kwetsbare medewerkers in dienst hebben,
  2. bedrijven die wel kwetsbare medewerkers in dienst hebben (dus één of meer);
- b. gedragsverandering: een vraag over het bewust in dienst genomen hebben van kwetsbare personen in de afgelopen twee jaar.<sup>8</sup>

Per vraag zijn we de relatie met andere factoren uit de WEA nagegaan. We hebben dus twee aparte analyses uitgevoerd op deze twee afhankelijke variabelen.

Overigens is het WEA-bestand een cross-sectioneel bestand. Dus, ondanks het feit dat we hier spreken over een afhankelijke variabele, kunnen we geen causale relaties onderzoeken

<sup>7</sup> De steekproef voor de WEA wordt getrokken uit het Landelijk Informatiesysteem van Arbeidsplaatsen en Vestigingen (LISA) en niet uit bijvoorbeeld het Algemeen Bedrijfsregister van het CBS of het Handelsregister van de Vereniging van Kamers van Koophandel. Het LISA-register sluit het beste aan bij de definitie door TNO van zowel 'werkzame personen' als 'registratie-eenheid' (de fysieke vestiging van een bedrijf of instelling).

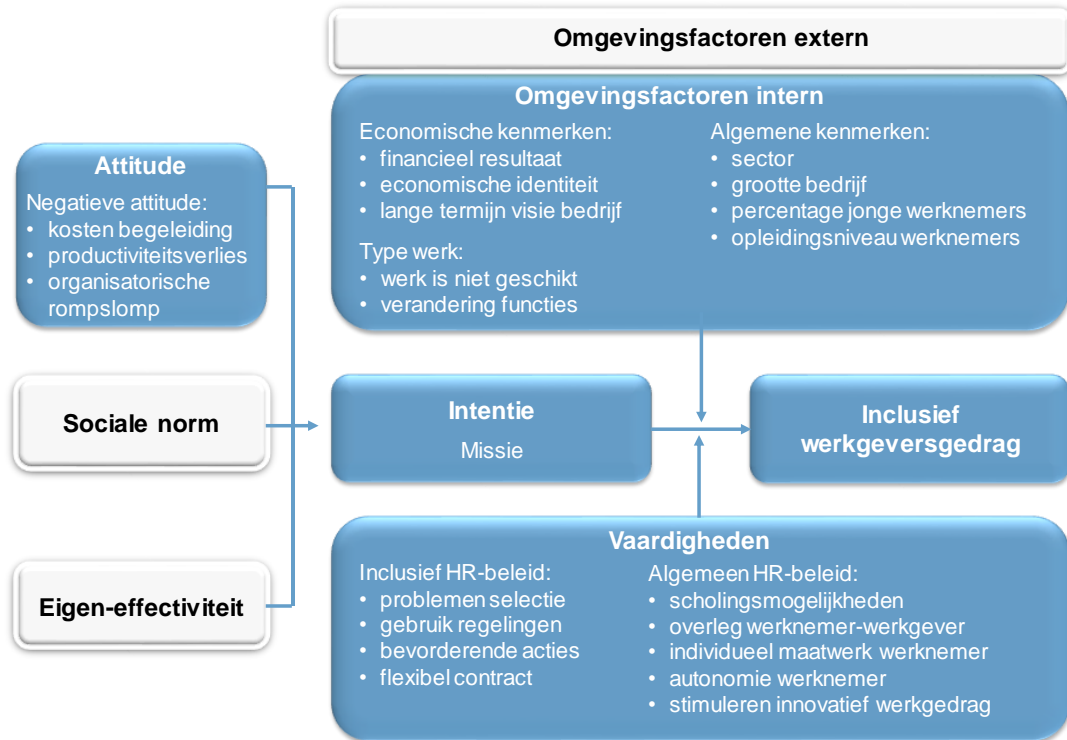
<sup>8</sup> Gedragsverandering is dus gebaseerd op een periode van twee jaar. Het kan dat elke twee jaar steeds hetzelfde aantal personen uit kwetsbare groepen in dienst wordt genomen, zodat sprake is van steeds hetzelfde gedrag elke twee jaar en geen verandering. Echter, daar is in de WEA niet naar gevraagd. Uitgaand van de vraagstelling 'in de afgelopen twee jaar in dienst genomen' is niemand in dienst genomen hebben geen verandering en alle personen meer is wel verandering. Ook is in deze vraagstelling niet gevraagd naar negatieve gedragsverandering, namelijk kwetsbaren die het bedrijf verlaten hebben.

en spreken we bij de analyses uitsluitend over relaties tussen de verschillende factoren en de uitingen van inclusief werkgeversgedrag.

Tabel 3.1 Overzicht van de WEA-factoren die mogelijk samenhangen met inclusief werkgeverschap

<b>Attitude</b>	
Attitude	Verwachte belemmeringen ten aanzien van het in dienst nemen van kwetsbare mensen
<b>Intentie</b>	
Inclusie identiteit organisatie	Inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging
<b>Vaardigheden</b>	
<b>Inclusief HR-beleid</b>	
Waargenomen problemen bij werving en selectie van kwetsbaren	Weten niet waar ze mensen uit kwetsbare groepen kunnen vinden en mensen uit kwetsbare groepen solliciteren niet bij hun bedrijf
Gebruik regelingen kwetsbaren	Regelingen gebruikt bij het in dienst nemen van ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten
Het ondernemen van bevorderende acties	Acties om arbeidsbeperkten aan te nemen
Aanbieden van flexibel contract	Inzetten flexibel contract om kwetsbare groepen een kans te geven
<b>Algemeen HR-beleid</b>	
Scholingsmogelijkheden werknemers	Percentage werknemers in het afgelopen jaar in werktijd een cursus/training/scholing volgde
Overleg werkgever-werknemer	Overleg over arbo, verzuim, arbeids- en rusttijden
Individueel maatwerk werknemer	Maken van verschillende afspraken met individuele werknemers over prestaties, taken, taakinhoud, ontwikkeling
Autonomie werknemer	Mate waarin werknemers zelf kunnen beslissen over werkmethode, werkverdeling, werktijden en problemen zelf kunnen oplossen
Stimuleren innovatief gedrag	Werknemers kunnen creatief en innovatief denken, gedurfde risico's te nemen, proactief zijn
<b>Interne 'omgevingsfactoren'</b>	
<b>Economische kenmerken bedrijf</b>	
Financieel resultaat	Bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar
Economische identiteit	'Profit'- of vooral een 'non-profit'-karakter
Lange termijn visie bedrijf	Resultaten behalen gericht op korte of lange termijn
<b>Type werk en verandering functies</b>	
Werk is niet geschikt	Werkgevers vinden het werk niet geschikt voor mensen uit kwetsbare groepen
Verandering functies	Afgelopen twee jaar de samenstelling van de functieniveaus verandert
<b>Algemene bedrijfskenmerken</b>	
Sector	12 hoofdsectoren, zoals industrie en overheid
Grootte van het bedrijf	Aantal werknemers in dienst
Percentage jonge werknemers (<45 jaar)	Leeftijd van de werknemers in categorieën
Opleidingsniveau werknemers	Percentage werknemers laag- midden- of hooggeschoold

We hebben uit de WEA alle vragen geselecteerd die met inclusief werkgeverschap samen kunnen hangen. Niet geselecteerde vragen hadden bijvoorbeeld betrekking op de Arbowet, pensioenregelingen, salaris en verzuim. De geselecteerde vragen zijn geordend naar de concepten in het Integratieve denkmodel (zie figuur 3.1), zoals attitude, intentie en vaardigheden met betrekking tot inclusief werkgeverschap, en meer algemene kenmerken van het bedrijf, zoals sector, bedrijfsgrootte en leeftijd van de werknemers (zie tabel 3.1).



Figuur 3.1 Het Integratieve denkmodel ingevuld met beschikbare factoren uit de WEA

Figuur 3.1 laat zien dat de WEA 2014 en 2016 geen vragen bevatten over een aantal concepten uit het Integratieve denkmodel: de sociale norm, de eigen-effectiviteit en de externe omgevingsfactoren. De WEA was op zich ook niet opgezet om dit denkmodel te meten. Wij hebben naderhand de vragen uit de WEA waarvan wij meenden dat zij met inclusief werkgeversgedrag kunnen samenhangen, geordend naar de concepten uit ons Integratieve denkmodel.

Over deze ordening van vragen valt te discussiëren. Daarnaast zijn er natuurlijk variabelen die tegelijkertijd passen binnen verschillende concepten en missen we onderdelen van concepten. Zo bestaat een attitude uit verschillende verwachte voor- en nadelen van het gedrag, terwijl in de WEA alleen drie verwachte nadelen werden gevraagd. Onder Vaardigheden kan meer gezet worden dan alleen het HR-beleid, en onder Interne Omgevingsfactoren kan ook meer geschaard worden. Ondanks deze relatief beperkte fit tussen de WEA-data en ons Integratieve denkmodel verwachtten we dat deze conceptuele en empirische analyse van de samenhang tussen factoren en inclusief werkgeversgedrag nieuwe inzichten en discussiepunten opleveren.

### 3.4 Inclusief werkgeversgedrag

Alvorens antwoord te geven op de vraag welke factoren - op basis van de WEA data - samenhangen met inclusief werkgeverschap beschrijven we eerst hoe inclusief de bedrijven eigenlijk zijn, voor het totaal van de bedrijven en onderscheiden naar sector en bedrijfsgrootte.

We hebben - zoals gezegd - twee vragen gesteld, die op drie manieren deze vraag kunnen beantwoorden. Ten eerste op basis van de vraag of het bedrijf in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst heeft genomen afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen, zoals langdurige werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- of gedeeltelijk gehandicapten. Ten tweede op basis van de vraag naar het geschatte percentage werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen of arbeidsgehandicapten. Tot slot, kunnen we op basis van deze laatste vraag ook het percentage bedrijven achterhalen dat helemaal geen kwetsbare groepen in dienst heeft.

Over het totaal van 2014 en 2016 had 17,1% van de bedrijven in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst genomen afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen. Dus 82,9% van de bedrijven had dit niet gedaan. Overall was 3,8% van de werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen, waarbij 79,6% van de bedrijven aangaf dat men 0% kwetsbaren in dienst had en dus 20,4% had één of meer kwetsbaren nu in dienst (gemiddeld voor 2014 en 2016). Onderzoek van het SCP laat zien dat in 2015 17% van de werkgevers iemand met een arbeidsbeperking in dienst had (Van Echtelt & De Voogd-Hamelink, 2017). De cijfers verschillen enigszins, maar 17% (SCP) - 20% (WEA) van de bedrijven heeft één of meer personen in dienst uit kwetsbare groepen.

Een reden voor dit verschil is waarschijnlijk de diverse omschrijvingen van de doelgroep kwetsbaren. Zo wordt in de WEA gesproken over langdurige werklozen, voortijdig schoolverlaters, jong- of gedeeltelijk gehandicapten, en arbeidsgehandicapten; het SCP spreekt over mensen met een arbeidsbeperking; en het UWV splitst de groep in personen uit de Wajong populatie en de WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikte) populatie. In de toekomst is het hanteren van eenzelfde omschrijving zeer aan te raden, evenals een onderscheid naar verschillende doelgroepen. Het is immers aannemelijk dat elke doelgroep een specifieke aanpak vereist. Een lichamelijke gehandicapte is immers anders dan een werknemer die zijn school niet heeft afgemaakt of een werknemer met een verstandelijke beperking. Het UWV laat ook verschillen zien tussen de populaties Wajong en WGA (Stoutjesdijk & Spijkerman, 2016).

Er is een sterke samenhang tussen bedrijven die in de afgelopen twee jaar kwetsbaren in dienst hebben genomen en bedrijven die nu ook kwetsbaren in dienst hebben. Tabel 3.2 laat zien dat de meeste bedrijven nu niet en in de afgelopen twee jaar geen kwetsbaren in dienst hebben (genomen). Echter, er zijn ook bedrijven die nu wel kwetsbaren in dienst hebben, maar dat niet hebben gedaan in de afgelopen twee jaar en vice versa. Kortom, beide maten zeggen iets over inclusief werkgeversgedrag.

Tabel 3.2 Samenhang tussen bedrijven die in de afgelopen twee jaar kwetsbaren in dienst hebben genomen en die nu kwetsbaren in dienst hebben (over 2014+2016)

NU in dienst	Afgelopen 2 jaar in dienst genomen	
	nee	ja
Nee	75,0%	4,3%
Ja	8,0%	12,8%

We onderscheiden in de WEA twaalf sectoren, maar het aantal bedrijven uit de overheid is zeer gering (0,3% van de WEA bedrijven in 2014 en 2016, zie tabel B1.18 in bijlage 1). Om-

dat we binnen elke sector kijken naar de mate van inclusief werkgeversgedrag, hebben we daarom de sector overheid niet meegenomen, omdat dit een niet representatief beeld geeft.<sup>9</sup> Tabel 3.3 geeft per sector de drie maten van inclusief werkgeversgedrag. Ten eerste het geschatte huidige percentage werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen per sector. Ten tweede het percentage bedrijven dat één of meer kwetsbaren nu in dienst heeft. Tot slot, het percentage bedrijven dat kwetsbaren in de afgelopen twee jaar in dienst heeft genomen. Kijkend naar deze drie maten blijken sectoren waar relatief veel kwetsbaren in dienst zijn (genomen): de industrie, de horeca en het onderwijs. Sectoren waar relatief weinig kwetsbaren in dienst zijn (genomen) betreffen de gezondheids- en welzijnszorg, de financiële instellingen, de handel en de overige dienstverlening. We zien ook verschillen tussen 2014 en 2016. Zo daalde in de landbouw, bosbouw en visserij het percentage (bedrijven die) kwetsbaren in dienst hadden (genomen), maar steeg dit percentage in de bouwnijverheid. Het UWV (Stoutjesdijk & Spijkerman, 2016) beschrijft dat de minste Wajongeren gevonden worden in de sectoren overheid, onderwijs, financiële dienstverlening en gezondheidszorg. De minste WGA werknemers komen voor in de sectoren handel, landbouw, financiële dienstverlening en overig. Het SCP laat zien dat van alle sectoren, de financiële dienstverlening het minst vaak iemand in dienst heeft uit kwetsbare groepen (Van Echtelt & De Voogd-Hamelink, 2017). Onze bevindingen en de resultaten van het SCP en UWV tonen dat de financiële dienstverlening, de handel en de gezondheidszorg de sectoren zijn met de minste kwetsbaren in dienst.

Tabel 3.3 Per bedrijfssector het percentage kwetsbaren dat die bedrijven in dienst hebben, het percentage bedrijven dat één of meer kwetsbaren in dienst heeft, en het percentage bedrijven dat kwetsbaren bewust in dienst heeft genomen in de afgelopen 2 jaar

Hoofdsector	nu in dienst hebben % kwetsbaren		nu in dienst hebben % bedrijven		afgelopen 2 jaar in dienst genomen % bedrijven	
	2014	2016	2014	2016	2014	2016
	Landbouw, bosbouw & visserij	4,9	2,1	30,0	18,3	21,0
Industrie	4,8	8,0	35,5	38,9	27,3	25,5
Bouwnijverheid	2,5	6,5	18,2	29,7	12,8	22,2
Handel	3,4	3,0	16,2	17,4	13,8	15,6
Horeca	5,3	7,0	23,1	24,4	24,9	16,9
Vervoer & communicatie	4,4	3,9	22,8	21,0	17,9	21,9
Financiële instellingen	3,5	2,9	15,9	14,2	7,5	17,0
Zakelijke dienstverlening	3,7	3,7	16,7	19,7	14,9	17,8
Onderwijs	5,2	2,9	33,7	27,0	18,0	27,3
Gezondheids- & welzijnszorg	1,8	2,4	15,4	17,3	15,8	17,7
Overige dienstverlening	2,0	2,1	11,4	11,9	10,6	16,2

Tabel 3.4 laat zien dat naarmate het bedrijf meer werknemers in dienst heeft, zij relatief ook meer kwetsbaren in dienst hebben (genomen). Het bewust in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen nam toe in 2016 bij bedrijven met 10-49 medewerkers en nam af bij bedrijven met 5-9 werknemers. Ook in de literatuur wordt gezien dat grotere bedrijven vaker Wajongeren of iemand uit de WGA populatie in dienst nemen of hebben dan kleinere bedrijven (Stoutjesdijk & Spijkerman, 2016; Wissink et al., 2012). Daarentegen laat het percentage

<sup>9</sup> Over 2014 en 2016 gaf 48,3% van de overheidsbedrijven aan dat men kwetsbaren in dienst had genomen in de afgelopen twee jaar (14 van de 29 bedrijven die deze vraag beantwoord hebben), en 50,0% dat men nu één of meer kwetsbaren in dienst heeft (12 van de 24 bedrijven die deze vraag beantwoord hebben).

kwetsbaren in dienst geen lineaire, maar een curvilineaire relatie zien: middelgrote bedrijven hebben een hoger percentage kwetsbaren in dienst dan kleine en grote bedrijven. Er is geen significante verandering tussen 2014 en 2016.

Tabel 3.4 Per grootte van het bedrijf het percentage kwetsbaren dat die bedrijven in dienst hebben, het percentage bedrijven dat één of meer kwetsbaren in dienst heeft, en het percentage bedrijven dat kwetsbaren bewust in dienst heeft genomen in de afgelopen 2 jaar

Bedrijfsgrootte	nu in dienst hebben % kwetsbaren		nu in dienst hebben % bedrijven		afgelopen 2 jaar in dienst genomen % bedrijven	
	2014	2016	2014	2016	2014	2016
	2-4	3,1	3,4	8,3	9,6	9,0
5-9	4,9	4,9	24,2	22,6	19,0	12,9
10-49	4,4	4,7	44,0	44,0	30,8	36,2
50-99	3,3	3,8	68,5	62,7	45,4	50,9
100+	2,6	2,4	74,0	55,1	54,0	60,0

### 3.5 Factoren die een relatie hebben met inclusief werkgeversgedrag

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van de multivariate analyses en beantwoorden we dus de vraag welke factoren samenhangen met inclusief werkgeverschap. In bijlage 2 staan de tabellen opgenomen voor zowel de univariate als de multivariate analyses. We beperken ons bij de bespreking tot de multivariate analyses. Tabel 3.5<sup>10</sup> geeft een samenvattend overzicht van de resultaten, waarin voor de jaren 2014 en 2016 staat weergegeven welke factor samenhangt met:

- a. nu kwetsbaren in dienst (nee versus ja), en
- b. de afgelopen twee jaar kwetsbaren in dienst genomen (nee versus ja).

We concluderen dat een factor samenhangt met inclusief werkgeverschap indien:

1. dit bij beide vormen van inclusief werkgeverschap optreedt, en
2. drie van vier resultaten in dezelfde richting zijn.

<sup>10</sup> In tabel 3.5 staan de relaties weergegeven op basis van de analyse waarbij het item 'flexibel contract om kwetsbaren een kans te geven, maar als bedrijf geen risico te lopen' is opgenomen. De reden is dat dit een factor is die sterk samenhangt met inclusief werkgeversgedrag. Dat betekent dat minder respondenten zijn meegenomen in deze analyses. Dit is deels een oplossing voor het relevantie-significantie vraagstuk. Het aantal bedrijven dat de WEA heeft ingevuld is zo groot, dat ook lage correlaties significant worden. Door uit te gaan van een kleinere steekproef blijven vooral de relevante factoren significant.

Tabel 3.5 Overzicht van de multivariate samenhang tussen de WEA factoren en inclusief werkgeverschap

WEA-factoren geordend naar denkmodel	afgelopen 2 jaar		nu in dienst	
	2014	2016	2014	2016
<b>Attitude</b>				
Negatieve attitude	+++	○	○	○
<b>Intentie</b>				
Inclusie expliciet missie van de organisatie	+++	+++	+++	+++
<b>Vaardigheden</b>				
<b>Inclusief HR-beleid</b>				
Problemen bij werving en selectie van kwetsbaren	--	---	---	○
Gebruik regelingen kwetsbaren	+++	+++	+++	+++
Het nemen van bevorderende acties	+++	+++	+++	+++
Aanbieden flex-contract als kans voor kwetsbare	+++	+++	○	+++
<b>Algemeen HR-beleid</b>				
Scholingsmogelijkheden werknemers	○	○	-	○
Overleg werkgever-werknemer	○	○	○	○
Individueel maatwerk werknemers:				
› werkprestaties	○	○	○	+
› ontwikkeling/opleiding	○	○	-	○
› taakhoud	○	○	+	○
Autonomie werknemer	○	○	○	○
Stimuleren innovatief werkgedrag	○	n.v.t.	±	n.v.t.
<b>Interne omgevingsfactoren</b>				
<b>Economische kenmerken bedrijf</b>				
Financieel resultaat	○	-	○	--
Economische identiteit	○	○	○	○
Lange termijn visie bedrijf	○	○	○	○
<b>Type werk en verandering functies</b>				
Werk is niet geschikt	○	○	○	○
Verandering functies:				
› meer laag geschoolde functies	○	++	○	++
› meer midden geschoolde functies	+++	○	○	○
› meer hoog geschoolde functies	○	○	○	○
<b>Algemene kenmerken bedrijf</b>				
Sector	±	±	±	±
Grootte van het bedrijf	+	+++	+++	+++
Percentage jonge werknemers (<45 jaar)	+++	++	+++	○
Opleidingsniveau werknemers:				
laag	++	+++	+++	+++
midden	+	++	+++	+++
hoog	referentie	referentie	referentie	referentie

+ des te meer plussen, des te sterker de positieve samenhang.

○ geen samenhang.

- des te meer minnen, des te sterker de negatieve samenhang.

± de relatie is afhankelijk van het soort sector, en varieert per item waaruit de schaal innovatief werkgedrag is opgebouwd

n.v.t.: is niet van toepassing, omdat het in 2016 niet gevraagd is.

Referentie: antwoord categorie waarmee de andere antwoordcategorieën vergeleken zijn.

We beschrijven nu de samenhangen tussen de factoren en inclusief werkgeversgedrag:

- › **intentie:** er is een relatie tussen intentie en gedrag: wanneer organisaties de intentie hadden om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (dat wil zeggen het aannemen van kwetsbare groepen expliciet hebben opgenomen in hun missie), dan had men ook vaker kwetsbare mensen in dienst (genomen);
- › **vaardigheden-inclusief HR-beleid:** er is ook een positieve relatie tussen het hebben van een inclusief HR-beleid en het in dienst nemen van kwetsbare groepen: naarmate bedrijven meer *bevorderende acties* hadden genomen (“het bieden van een werkervaringsplek, stage of leerwerktraject” of “het inlenen/detacheren van kwetsbare medewerkers”), had men ook vaker kwetsbare personen in dienst (genomen). Naarmate bedrijven echter vaker de *belemmeringen* noemen die te maken hebben met de werving en selectie van kwetsbare groepen (“onbekend waar kwetsbare werkzoekenden gevonden kunnen worden” en “kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij onze vestiging”), hebben ze juist minder vaak kwetsbare mensen in dienst (genomen) in 2014 en 2016. Bekendheid met en gebruik van regelingen (“subsidie voor aanpassing werkplek” en “jobcoachvergoeding voor extra begeleiding op het werk”) hangen ook samen met vaker kwetsbaren in dienst hebben (genomen). Ook het aanbieden van een *flexibel contract* om kwetsbare personen een kans te geven heeft een positieve relatie met het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare mensen;
- › **algemene bedrijfskenmerken:** er is een relatie tussen een aantal interne omgevingsfactoren en het in dienst nemen van kwetsbare groepen: des te meer *medewerkers het bedrijf in dienst* heeft, des te vaker men aangaf kwetsbaren in dienst te hebben (genomen). Bedrijven met meer werknemers *jonger dan 45 jaar* in dienst hebben vaker kwetsbaren in dienst genomen dan bedrijven met een ouder personeelsbestand. Werkgevers met relatief meer *laagopgeleiden en middelopgeleiden* in dienst hebben vaker kwetsbare medewerkers in dienst (genomen) dan een bedrijf met hoogopgeleide medewerkers.

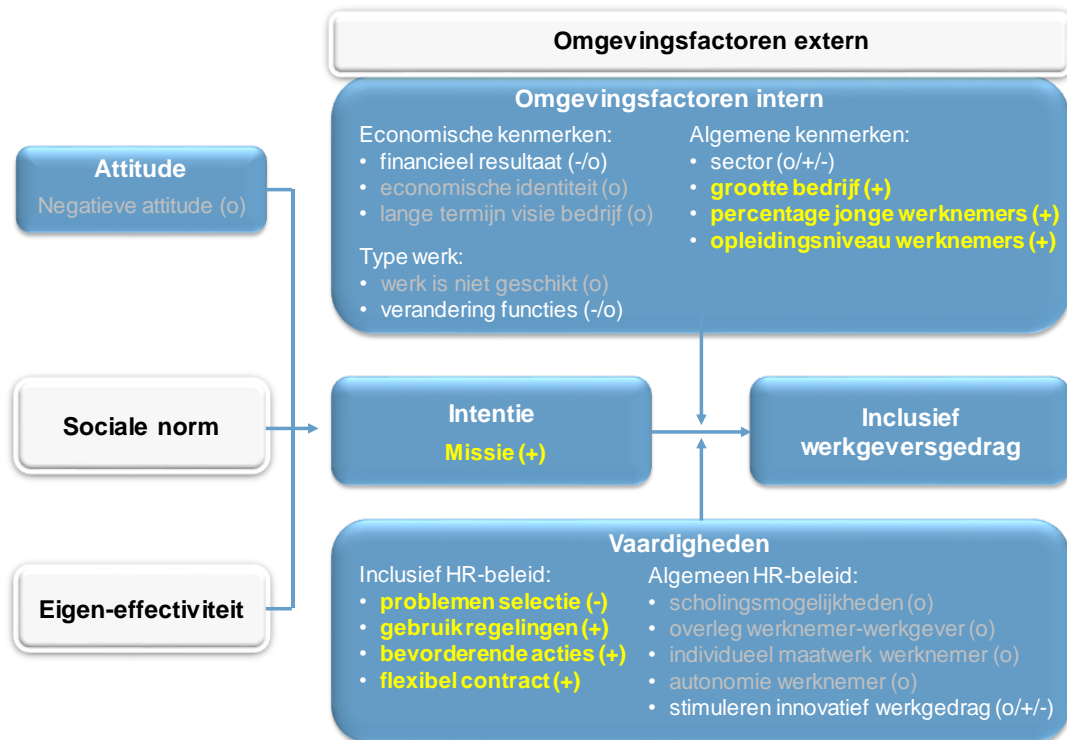
De volgende factoren bleken echter **niet of deels** samen te hangen met het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare mensen:

- › **negatieve attitude:** er is **geen** relatie tussen een negatieve attitude en gedrag: er is geen relatie tussen een negatieve attitude, zoals ‘verwachte kosten van begeleiding’, ‘organisatorische rompslomp’ of ‘productiviteitsverlies’ en het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare groepen;
- › **algemeen HR-beleid:** er is **geen** relatie tussen het algemene HR-beleid en het in dienst nemen van kwetsbare groepen: er is geen relatie met het algemene HR-beleid van de organisatie (te weten ‘scholingsmogelijkheden’, ‘overleg tussen werknemer en werkgever’, ‘individueel maatwerk’, en ‘autonomie’) en het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare groepen. Wat betreft de factor ‘stimuleren innovatief werkgedrag’ is de relatie onduidelijk;
- › **sector:** sector is meegenomen als controlevariabele. Het percentage kwetsbare groepen dat bedrijven in dienst hebben (genomen) verschilt niet alleen tussen sectoren, maar ook tussen de jaren per sector. Hier vallen geen eenduidige conclusies uit te trekken;
- › **economische kenmerken van het bedrijf:** ‘economische identiteit’ en ‘lange termijn visie van het bedrijf’ hangen **niet** samen met de uitkomstmaten. Het financieel resultaat van het bedrijf heeft ook geen relatie met het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare groepen in 2014, maar in 2016 wel. In 2016 is er een negatief verband met het financiële resultaat: bedrijven die het beter doen hebben minder vaak kwetsbare groepen in dienst (genomen);



- › **type werk en verandering functies:** er is geen relatie tussen de opvatting in het bedrijf dat het werk zich niet leent voor kwetsbare groepen en het in dienst hebben/nemen van deze groepen: deze mogelijke belemmering weerhoudt bedrijven niet, maar stimuleert ze ook niet. De samenhang tussen het in dienst hebben/nemen van kwetsbare groepen en de verandering in functieniveaus is niet eenduidig: in 2014 heeft een toename in midden geschoolde functies geen relatie met inclusief werkgeverschap en in 2016 heeft de toename in laaggeschoolde functies wel een samenhang met het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare mensen.

Figuur 3.2 vat bovenstaande uitkomsten samen in het denkmodel.



Figuur 3.2 Het Integratieve denkmodel ingevuld op basis van de WEA-resultaten

Aangezien er 2 afhankelijke variabelen zijn en beide in 2014 en 2016 gemeten zijn, zijn er 4 resultaten per factor. Als 3 van de 4 resultaten een positieve (+) of negatieve samenhang laten zien (-), dan zijn de resultaten **vet en geel** gedrukt. Als 3 van de 4 resultaten geen samenhang laten zien dan is het **grijs** gedrukt (o). Alle andere resultaten geven een gemengd beeld en staan in gewone letters en wit.

## 4 Conclusies

In hoofdstuk 1 hebben we ons Integratieve denkmodel geschetst uitgaande van het Integratieve gedragsmodel van Fishbein en Ajzen (2010). Dit kader is in hoofdstuk 2 gebruikt om factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op inclusief werkgeversgedrag te ordenen. In hoofdstuk 3 zijn zoveel mogelijk relevante kenmerken uit de WEA meegenomen om empirisch na te gaan of deze kenmerken samenhangen met inclusief werkgeverschap, namelijk het aannemen en in dienst hebben van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit laatste hoofdstuk presenteren we de conclusies en doen we suggesties voor vervolgonderzoek.

### 4.1 Literatuurscan

Op basis van de literatuurscan trekken we de volgende conclusies:

- › er is veel onderzoek gedaan naar factoren die een rol spelen bij het aannemen en in dienst houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is sprake van een verzadiging (bevestiging van wat al bekend is). Onderzoek zou zich nu moeten richten op de vertaling van die kennis naar effectieve interventies die ervoor zorgen dat meer bedrijven (meer) mensen uit kwetsbare groepen in dienst nemen en houden;
- › omdat een samenhangend onderzoekskader ontbreekt (Borghouts & Freese, 2016), hebben wij het “Integrative Model of Behavioral Prediction” (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010) als denkmodel gebruikt. Interessant in dit model is dat, naast het willen uitvoeren van het gedrag (intentie of motivatie), ook gekeken wordt naar randvoorwaarden om deze intentie om te zetten naar daadwerkelijk gedrag;
- › het model bleek bruikbaar voor een eerste ordening van de factoren die we in de literatuur vonden: op alle concepten hebben we factoren in de literatuur kunnen vinden. Daarbij tekenen we aan dat de indeling van de factoren wel tot discussies leidde tussen de onderzoekers. Als het model ook bij vervolgonderzoek standhoudt (eventueel aangevuld met concepten uit andere theorieën), dan biedt het handvatten voor de ontwikkeling van interventies om inclusief werkgeversgedrag te veranderen door te sleutelen aan het versterken van de intentie en door te helpen bij de overgang van intentie naar inclusief (werkgevers)gedrag.

### 4.2 WEA-analyses

Een algemene observatie is dat de kenmerken uit de WEA niet dekkend zijn voor de verschillende concepten uit het Integratieve model. Zoals aangegeven, wordt de attitude slechts gemeten door drie verwachte nadelen en wordt er niet naar voordelen gevraagd en wordt de intentie slechts gemeten door één vraag over de missie. Vaardigheden (in het bijzonder een inclusief HR-beleid) en interne omgevingsfactoren (bedrijfskenmerken) zijn beter gedekt met verschillende vragen die onder de twee concepten vielen. Dat betekent dat we geen empirische uitspraken kunnen doen over de overige concepten sociale norm, eigen-effectiviteit, en externe omgevingsfactoren, want hierover worden in de WEA geen vragen gesteld.

Daarnaast moeten we benadrukken dat we met de analyses samenhangen hebben gevonden, maar geen causale conclusies kunnen trekken. Tegelijkertijd moeten we ook concluderen dat we met deze data wel voor het eerst een groot aantal factoren bij elkaar hebben kunnen brengen in een integraal model. En dat het voor het eerst is dat deze factoren in multivariate analyses zijn bestudeerd. Daarom hebben we aan kunnen geven welke factoren er inderdaad toe doen, als het gaat om inclusief werkgeversgedrag, maar ook - niet minder

belangrijk - welke factoren er niet toe lijken te doen. De analyses op de beschikbare WEA-data bieden daarmee een goede basis voor vervolgonderzoek (zie § 4.3).

Op basis van de WEA-analyses trekken we de volgende conclusies:

- › **groot onbenut potentieel van bedrijven**  
Gemiddeld over de jaren heen (2014 en 2016) heeft 80% van de bedrijven geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst genomen en/of geen mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Er is dus ruimte voor verbetering, als het gaat om de betrokkenheid van bedrijven bij het bieden van kansen op de arbeidsmarkt voor mensen die kwetsbaar zijn. Kennis is noodzakelijk over effectieve aanpakken gericht op bedrijven (meer specifiek: gericht op gedragsverandering van personen werkzaam in die bedrijven). Bij effectieve aanpakken is het van belang gedragsveranderingstechnieken toe te passen, want deze technieken kunnen de factoren beïnvloeden die het gedrag veranderen (Kok et al., 2015; Michie et al., 2013);
- › **relatie tussen intentie en gedrag - start met een heldere missie**  
We zien in de analyses dat het hebben van een missie op het terrein van inclusie positief samenhangt met het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ondanks dat we geen causale relatie kunnen vaststellen, concluderen we dat het formuleren van een missie een belangrijke stap is naar meer inclusief werkgeversgedrag. Een missie kan ook opgevat worden als een uiting van de bedrijfsidentiteit of als een intrinsieke motivatie (zie de 'Self-Determination Theory'; Ryan & Deci, 2000);
- › **relatie met inclusief HR-beleid - versterk de vaardigheden van HR**  
De resultaten laten zien dat bedrijven die vaker kwetsbaren in dienst hebben (genomen) ook vaker bevorderende acties nemen, meer gebruik maken van regelingen en minder vaak belemmeringen noemen bij werving en selectie.<sup>11</sup> Verwachte rompslomp en kosten weerhouden hen niet om kwetsbaren in dienst te nemen. Ook uit ander onderzoek blijkt dat werkgevers die mensen met een arbeidsbeperking hebben geplaatst relatief minder knelpunten ervaren (Adelmeijer et al., 2015). Ondanks de nog beperkte operationalisaties duiden de resultaten erop dat het belangrijk is dat de werkgever specifieke vaardigheden in huis heeft ten aanzien van inclusief werkgeversgedrag. Algemeen HR-beleid blijkt daarvoor niet toereikend. Geen van de factoren van het algemene HR-beleid had immers een relatie met het in dienst hebben/nemen van kwetsbare groepen. Meer onderzoek naar het specifieke HR-beleid van inclusieve werkgevers kan wellicht ook de bedrijven die nu nog geen kwetsbare groepen in dienst hebben over de streep helpen;
- › **flexibele contracten als opstap voor kwetsbare groepen**  
We zien dat bedrijven die kwetsbare groepen in dienst hebben (genomen), dat voor een deel doen middels werkervaringsplaatsen, stages, detachingsconstructies of een flexibel contract. Flexibele contracten lijken de 'koudwatervrees' bij werkgevers weg te halen, omdat zij bij dit type contracten minder risico's lopen. De WEA-data vertellen ons niet of de flexibele contracten na verloop van tijd worden omgezet in vaste contracten en of er sprake is van duurzame plaatsingen. Ander onderzoek naar flexibele contracten stemmen hiervoor niet hoopvol. Het overgrote deel van de 'gewone' medewerkers

---

<sup>11</sup> Voor het gebruik maken van regelingen zou men kunnen zeggen dat je eerst kwetsbaren in dienst moet nemen om van de regelingen gebruik te kunnen maken. Echter, het probleem is dat zowel werkgevers als kwetsbaren vaak niet weten op welke voorzieningen zij recht hebben en ook is niet altijd duidelijk bij wie ze terecht kunnen. De procedures voor een aanvraag zijn soms lang en ingewikkeld. Het is dus geen vanzelfsprekendheid dat, wanneer een werkgever kwetsbaren in dienst neemt, de werkgever gebruik maakt van deze regelingen. We denken dan ook dat kennis over deze regelingen samenhangt met het in dienst nemen van kwetsbaren.

met een flexibel contract krijgt geen vast contract (De Beer & Verhulp, 2017). Voorts laat onderzoek ook zien dat het flexibele contract van Wajongeren een twee keer grotere kans heeft om binnen een jaar niet verlengd te worden vergeleken met gewone jongeren (UWV, 2011). Onderzoek door Wissink et al. (2012) laat ook zien dat werkervaringsplekken of stageplekken niet altijd tot dienstverband leiden. Cijfers van de UWV monitor arbeidsparticipatie laten echter zien dat Wajongeren in 2014 langer dan in 2012 aan het werk blijven bij dezelfde werkgever en dat ze sneller een nieuwe baan vinden (Stoutjesdijk & Spijkerman, 2016). Onduidelijk is of het (tijdelijke) werk de arbeidsmarktpositie van de kwetsbare medewerkers dermate versterkt, dat zij na beëindiging van hun contract sneller bij een andere werkgever aan de slag kunnen. Maar het kan ook zijn dat het (tijdelijk) werk daar niet aan bijdraagt, met als gevolg dat zij weer terug zijn bij af en gedurende een langere periode zonder werk zitten (Van Drongelen et al., 2017). Om hier meer over te weten is meer en vooral longitudinaal onderzoek nodig;

› **geen relatie met economische kenmerken van het bedrijf**

Er is wel een relatie tussen een aantal personele kenmerken van het bedrijf (opleidingsniveau, leeftijdsopbouw, bedrijfsgrootte), maar opvallend is dat er geen eenduidige relatie is tussen het al dan niet in dienst hebben/nemen van kwetsbare groepen en de economische bedrijfskenmerken. Alleen in 2016 is er een negatief verband tussen het financiële resultaat en het in dienst hebben (genomen) van kwetsbare groepen. Het is dus niet zo dat bedrijven die economisch goed presteren meer ruimte bieden om kwetsbare groepen in dienst te nemen. Noch weerhoudt het bedrijven die minder goed presteren dus van het in dienst nemen van kwetsbare groepen.

### 4.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Wat kunnen we op basis hiervan concluderen over het gebruik van het denkmodel en wat zijn aanbevelingen voor toekomstig onderzoek?

› **Hanteer ook bij vervolgonderzoek een integraal denkmodel**

Op basis van de literatuurscan en de analyse van de WEA-data concluderen we dat het model bruikbaar is voor een eerste ordening van de verschillende factoren. Het onderscheid tussen willen, kunnen en doen en de samenhang met factoren die daaraan bijdragen is relevant om de praktijk van inclusieve en niet-inclusieve organisaties beter te begrijpen. Ook andere modellen hadden gebruikt kunnen worden als denkmodel. Zo maken Beer en Nohria (2000) onderscheid tussen “Theory E” en “Theory O” bij verandering in organisatie. ‘Aanpak E’ legt de ‘harde’ focus op economische waarde waarbij het bijvoorbeeld gaat om aandeelhouderswaarde. ‘Aanpak O’ staat voor de ‘zachte’ focus op de ontwikkeling van de organisatie waarbij de nadruk ligt op onder andere de ontwikkeling van menselijke vaardigheden. Borghouts en Freese (2016) spreken over dominante HR-perspectieven (economische rationaliteit, sociale legitimiteit en werknemerwelzijn) die de activiteiten bepalen ten aanzien van inclusief ondernemen. Ook in vervolgonderzoek achten wij het van belang om een integraal perspectief te blijven hanteren, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen intentie en gedrag. Daarnaast kunnen inzichten uit andere theorieën over gedragsverandering en gedragsbehoud gebruikt worden (Kwasnicka et al., 2016; Schwarzer, 2008).

› **Betere operationalisatie van onderdelen van het model**

De WEA-vragen bleken niet dekkend voor het Integratieve model: twee van de drie aspecten die bijdragen aan intentie - namelijk sociale norm en eigen-effectiviteit -, worden niet gemeten met de WEA en bij attitude - het derde aspect - wordt alleen gevraagd naar de nadelen en niet naar de voordelen. Ook de noodzakelijke vaardigheden en de omgevingsfactoren moeten uitgewerkt worden in meetbare concepten. Maak daarbij

gebruik van de factoren uit de literatuur en de factoren uit de WEA die significant samenhangen met inclusief werkgeversgedrag. Het lijkt ons dan ook goed om de WEA op onderdelen aan te passen en aan te vullen en waar mogelijk te koppelen aan andere databestanden voor het in kaart brengen van externe omgevingsfactoren.

› **Multi-stakeholder benadering**

We hebben in dit rapport het gedrag van werkgevers algemeen ingevuld, terwijl er binnen organisaties natuurlijk meerdere stakeholders een rol spelen bij het in dienst nemen en houden van kwetsbare groepen. Het zou dan ook interessant zijn om verschillende concepten uit het model (zoals attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit) bij verschillende individuen van de organisatie te meten en aan elkaar te koppelen. Dat kan bijvoorbeeld door een herbenadering van WEA bedrijven.

› **Verzamelen van longitudinale data**

De WEA verzamelt geen longitudinale data over inclusief werkgeverschap. Dat betekent dat we geen causale relaties kunnen leggen en evenmin kunnen vaststellen of het in dienst nemen van kwetsbare groepen ook daadwerkelijk leidt tot duurzame banen voor deze groepen. We bevelen dan ook aan om meer longitudinale data te verzamelen. Een goede mogelijkheid hiervoor bieden de PSO-bedrijven. Deze bedrijven kunnen ons veel leren over het in dienst nemen en houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook aspirant-bedrijven zijn daarvoor interessant.

› **Combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek**

Ook het combineren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (via een herbenadering van de WEA-bedrijven, dan wel diepte onderzoek bij PSO-bedrijven) kan meer inzicht bieden in factoren die een rol spelen bij het duurzaam in dienst nemen en houden van kwetsbare groepen en een vergelijking te maken tussen niet inclusief, beetje inclusief en heel erg inclusieve bedrijven. Dit biedt dan tevens de mogelijkheid om best practices te verzamelen die inspiratie zijn voor die grote groep bedrijven die nog geen kwetsbare groepen in dienst hebben.

› **Ontwikkelen profiling tool**

Op basis van bovenstaande aanvullende onderzoeken moet het tevens mogelijk zijn om een profiling tool te ontwikkelen waarmee we bedrijven in categorieën kunnen indelen. Bijvoorbeeld: geen, matige of sterke intentie; onvoldoende versus voldoende vaardigheden en sterk of matig belemmerende/stimulerende omgevingsfactoren. Welke indelingen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van interventies op maat moet onderzoek uitwijzen.

› **Betere beschrijving van de doelgroep**

Tot slot moeten we nog vaststellen dat zowel in de literatuur als in de WEA de doelgroep 'kwetsbare werknemers' een tamelijk diffuse en brede definitie kent. Door de vele verschillende definities is het bovendien moeilijk om met echt goede cijfers te komen ten aanzien van hun totale aantal in de beroepsbevolking dan wel aan de slag binnen bedrijven. Wij raden daarom onderzoekers op dit gebied aan te komen tot eenzelfde beschrijving van kwetsbaren groepen, want elke doelgroep vereist wellicht een andere aanpak.

## Literatuur

Adelmeijer, M.H.M., Schenderling, P.J., Heekelaar, M.S., Oostveen, A., & Beerepoot, R. (2015). *Onderzoek participatiewet bij werkgevers*. Utrecht: Berenschot.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(1), 133-145.

Behncke, S., Frölich, M., & Lechner, M. (2007). *Public Employment Services and Employers: How Important Are Networks with Firms?* [S.l.]: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor. IZA Discussion Paper no. 3005.

Berenschot (2014). *Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven*. Utrecht: Berenschot.

Blonk, R.W.B. (2016). Inclusieve innovatie in de regio. In *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt* (pp. 57-70). [S.l.]: SZW.

Blonk, R.W.B., Van Twuijver, M.W., Van de Ven H.A., & Hazelzet, A.M. (2015). *QuickScan wetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk*. Leiden: TNO.

Boekhorst, J.A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.

Borghouts I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7,1-20.

Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrument in de Participatiewet*. Amersfoort: Celsus juridische uitgeverij.

Borghouts-Van de Pas, I.W.C.M., & Pennings, F.J.L. (2008). *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*. Tilburg: OSA.

CBS (2015). [http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=8332\\_2NED&D1=0-2,19-23&D2=0&D3=2&D4=a&D5=a&HDR=G4,G3,G1,G2&STB=T&VW=T](http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=8332_2NED&D1=0-2,19-23&D2=0&D3=2&D4=a&D5=a&HDR=G4,G3,G1,G2&STB=T&VW=T)

Chain of Excellence (2007). *Gemeenschappelijk Dienstverleningsconcept Werkgeversbenaarding*. AKO.

College voor de Rechten van de Mens (2017). *VN-verdrag handicap in Nederland. Jaarlijkse rapportage over de naleving van het VN-verdrag handicap in Nederland*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Cuelinaere, B., Van der Burg, C.L., & Veldhuis, T.J. (2012). *Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoold werk: Onderzoek onder werkzoekenden, werkgevers en uitvoerders*. Leiden: AStri.

De Beer, P., & Verhulp, E. (2017). *Dertig vragen en antwoorden over flexibel werk*. Amsterdam: AIAS.

De Gier, H.G. (2010). Activering van langdurig werklozen in de bijstand. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 26(3); 306-315.

De Gier, E., Grevel, S., Miedema, F., & Vrieze, G. (2008). *Onder druk wordt alles vloeibaar. Onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt*. Den Haag: Nicis Institute.

De Vos, E., & Andriessen, S. (2010). *Handvatten voor werkgevers die Wajongers in dienst nemen en houden*. Hoofddorp: TNO.

Devins, D., & Hogarth, T. (2005). Employing the unemployed: Some case study evidence on the role and practice of employers. *Urban studies*, 42(2), 245-256.

Fermin, B.M.F., Boneschansker, O.V., Giesen, F.B.M., Hazelzet, A.M., & Muller, B., (2013). *Duurzame plaatsingen: succes- en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand na een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregelen & handvatten voor de praktijk*. Hoofddorp: TNO.

Fishbein, M. (2008). A reasoned action approach to health promotion. *Medical Decision Making*, 28, 834-844.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

Fraser, R.T., Johnson, K., Hebert, J., Ajzen, I., Copeland, J., Brown, P., & Chan, F. (2010). Understanding Employers' Hiring Intentions in Relation to Qualified Workers with Disabilities: Preliminary Findings. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 420-426.

Giesen, F., Huijs, J., Fermin, B., Piek, P., & Van Emmerik, M.V. (2011). *Inzetten op begeleiding. De rol van werkgevers bij re-integratie*. Hoofddorp: TNO.

Griffin, C., & Hammis, D. (2003). *Making self-employment work for people with disabilities*. Baltimore: Brookes Publishing.

Groenewoud, M., Mallee, L., & Witvliet, M. (2015). *Effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten: lessen voor Nederlandse gemeenten*. Amsterdam: Regioplan.

Hagen, B., Overmars-Marx, T., Van Soest, K., & Mulder, M. (2010). *Arbeidsparticipatie van Wajongers op de werkplek*. Utrecht: Vilans.

Hazelzet, A., Putnik., K., Otten, W., & Van de Ven, H. (2017b). Inclusief werkgeversgedrag: Een kwestie van willen, kunnen en doen. In A. de Lange, E. Wielenga-Meijer, T. Duijker & B. Hanstede (Eds.), *Omdat het kan: Handvatten voor inclusief HRM beleid* (pp.117-140). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Hazelzet, A.M., Van de Ven, H.A., Wolff, M.S., Eversen, F., Van der Wal, J., & Andriessen, S. (eindred.) (2017a). *Handboek Mentorwijs. Een training voor leidinggevendenden van kwetsbare medewerkers*. Leiden: TNO. Publ.nr. R17031/060.21391.

ILO (2011). *Promoting training and employment opportunities for people with intellectual disabilities: International experience*. Geneva: ILO.

Ingold, J., & Stuart, M. (2015). The demand-side of active labour market policies: a regional study of employer engagement in the Work Programme. *Journal of Social Policy*, 44(3), 443-462.

Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-psychological Analysis*. London: Cambridge University Press.

Kok, G., Gottlieb, N.H., Peters, G.Y., Mullen, P.D., Parcel, G.S., Ruiter, R.A., Fernández, M.E., Markham, C., & Bartholomew, L.K. (2015). A taxonomy of behaviour change methods: an Intervention Mapping approach. *Health Psychology Review*, 15, 1-16.

Kwasnicka, D., Dombrowski, S.U., White, M., & Sniehotta, F. (2016). Theoretical explanations for maintenance of behaviour change: a systematic review of behaviour theories. *Health Psychology Review*, 10(3), 277-296.

Lammerts, R., & Stavenuiter, M. (2010). *Wajongers op de werkvloer. Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Den Haag/Utrecht: RWI/Verwey Jonker Instituut.

Mallee, L. (2013). *Gevolgen participatiewet voor burgers*. Amsterdam: Regioplan.

Mallee, L., Oostijen, J., Timmerman, J.P.H. K., & Wissink, C.E. (2011). *Meer werkplekken bij werkgevers. Tweede tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1*. Amsterdam: Regioplan.

McDonald, K., Hernandez, B., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). Reflections from employers on the disabled workforce: Focusgroups with healthcare, hospitality, and retail administrators. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 20, 157-164.

McDowell, C., & Fossey, E. (2015). Workplace accommodations for people with mental illness: a scoping review. *Journal of occupational rehabilitation*, 25(1), 197-206.

Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., et al. (2013). The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, 46(1), 81-95.

Morais, U. P., Pena, J., Shacket, K., Sintilus, L., Ruiz, R., Rivera, Y., & Mujtaba, B. G. (2014). Managing diverse employees at Starbucks: Focusing on ethics and inclusion. *International Journal of Learning and Development*, 4(3), 35-50.



- Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen: vermogen om te werken*. Inaugurale rede bij aanvaarding van de Atlant-leerstoel 'Inclusieve (arbeids)organisatie'. Maastricht University & Atlant Groep, Maastricht, 12 mei 2011.
- Nijhuis, F.J.N., Zijlstra, F.R.H., Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., & Nelissen, P. (2014). *Eindrapportage Wajongproject "Een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis"*. Maastricht: Maastricht University.
- Oldenhuis, H., & Polstra L., (2010). *Laveren tussen belangen: Werkgeversonderzoek*. Groningen: SIA.
- Plakman, M. (2008). *Wat maakt een sollicitant aantrekkelijk- een onderzoek naar de motieven van werkgevers voor het wel of niet in dienst nemen van arbeidsgehandicapten*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Plotner, A.J., & Oertle, K.M. (2011). Employment Support Facilitator (Job Coach). In C. G. Simpson and J. P. Bakken (eds.). *Collaboration: A Multidisciplinary Approach to Educating Students With Disabilities* (pp 339-352). Waco : Prufrock Press.
- Prins, R., & Van Vuuren, D. (2015). Quotum voor gehandicapten heeft beperkt werkgelegenheidseffect. *ESB Arbeidsmarkt*, 100(4716), 482-485.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schafft, A. (2014). Employer guides: improving job retention for people with mental health issues: Experiences from a Norwegian pilot project. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41, 23-27.
- Schwarzer, R. (2008) Modeling Health Behavior Change How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology*, 57, 1-29.
- Sen, A. K. (1980). Equality of what? In S. McMurrin (Ed.), *The Tanner lectures on human values* (pp. 197-220). Salt Lake City: University of Utah Press.
- Sen, A. K. (1992). *Inequality Re-examined*. Oxford: Clarendon Press.
- Siegert, J., Cuelenaere, B., & Wilkens, M. (2009). *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid: onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Rotterdam: Ecorys.
- Smit, A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen: Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Social Enterprise & Avance (2015). *Wat werkt? Impact indicatoren voor arbeidsparticipatie*. Beschikbaar via:  
[https://www.social-enterprise.nl/files/6114/4974/2035/Wat\\_werkt\\_\\_Indicatoren\\_arbeidsparticipatie.pdf](https://www.social-enterprise.nl/files/6114/4974/2035/Wat_werkt__Indicatoren_arbeidsparticipatie.pdf)
- Solovieva, T. I., Dowler, D. L., & Walls, R. T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39-45.

Storey, K. (2003). A review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26(2), 79-84.

Stoutjesdijk, M., & Spijkerman, M (2016). *UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2016: Aan het werk zijn, komen en blijven van mensen met een arbeidsbeperking*. Amsterdam: UWV.

SZW (2015). *CAO-afspraken 2014*. Den Haag: Ministerie van SZW.

SZW (2017). *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Kennisdocument. Den Haag: SZW. Versie februari 2017.

Tiggelaar, B. (2010). *The core of the matter. Haalbaarheid en effectiviteit van gedragsgerichte dual system-interventies bij verandering in organisatie*. Academisch proefschrift Vrije Universiteit. Soest: Tyler Roland Press.

UWV (2011). *UWV Kennisverslag 2011-III*. [S.I.]: UWV, Directie SBK.

Van de Sanden, B. (2014). *Expectations of low-educated Wajongeren and employers regarding their employment relationship: aspects of a possible mismatch*. Tilburg: Tilburg University. Master Thesis scriptie Human Resource Studies

Van der Noordt, M., IJzelenberg, H., Droomers, M., & Proper, K.I. (2014). Health effects of employment: A systematic review of prospective studies. *Occup Environ Med*, 71(10), 730-6. doi: 10.1136/oemed-2013-101891.

Van der Wolk, J., Keijzer, L. Dorenbosch, L., & De Vries, S. (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Van Drongelen, A., Van de Ven, H., Putnik, K., Smits, W., Eekhout, I., Van den Bossche, S., & Goudswaard, A. (2017). *Determinanten van veel voorkomende loopbaantrajecten van flexwerkers*. Ongepubliceerd manuscript.

Van Echtelt, P., & De Voogd-Hamelink, M. (2017). Aannemen mensen met arbeidsbeperking. In *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017*. Geraadpleegd op 01 december 2017 via [h\\_https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking](https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking).

Van Emmerik, M.V., Huijs, J.J.J.M., & Blonk, R.W.B. (2015). *Succes en faalfactoren bij de implementatie van werkgeversarrangementen*. Leiden: TNO.

Van Emmerik, M.L., De Vroome, E.M.M., Kraan, K.O., & Van den Bossche, S.N.J. (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.

Van Horssen, C.P. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Van Horssen, C., Mallee, L., Timmerman, J.P.H.K., & Wissink, C.E. (2013). *Meer werkplekken bij werkgevers. Eindrapport in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1. Eindrapport*. Amsterdam: Regioplan.

- Van Soest, K., Van Lierop, B., Van der Pijl, D., & Crombag. (2007). *Methode Maatwerk: Een handleiding voor het creëren van werk voor mensen met een verstandelijke beperking*. Utrecht: Vilans.
- Villotti, P., Corbière, M., Fossey, E., Fraccaroli, F., Lecomte, T., & Harvey, C. (2017). Work accommodations and natural supports for employees with severe mental illness in social businesses: An international comparison. *Community mental health journal*, 53(7), 864-870.
- Vessies, P., Sikkema, F. Janus, A. (2017). *De waarde van inclusief ondernemen. Verschil smaakt naar meer*. Den Haag: AWWN.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23, 463-475.
- Waddell, G., & Burton, K. (2006). *Is work good for your health and wellbeing?* London: The Stationary Office.
- Wanberg, C.R., Song, Z., & Hough, L.M. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1100-1120.
- Van Wijk, E., Brouwer, P., & Smit, A. (2012). *Inclusieve arbeidsorganisaties*. In M. Versantvoort & P. van Echteld (Eds.), *Belemmerend aan het werk: Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsgeschiktheid en arbeidsdeelname van personen met gezondheidsbeperkingen* (pp. 125-144). Den Haag: SCP/CBS/TNO/UWV Kenniscentrum.
- Van Wijk, E., & Van Emmerik, M. (2013). *Optimalisering van re-integratiedienstverlening in relatie tot werkgevers*. Hoofddorp: TNO.
- Van Woerkom, M., Stienstra, M., Tjepkema, S. & Spruyt, M. (2011). De 'sterke-puntenbenadering' werkt. Onderzoek naar de effecten van aandacht voor talent. *Opleiding & Ontwikkeling*, 24(3), 28-32.
- Wissink, C.E., Mallee, L., & Van Leer, M. (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers. Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Den Haag: RWI.
- Wissink, C., Timmerman, J., & van Horssen, C. (2012). *Tussen intentie en actie: Vervolg werkgeversonderzoek monitor Wajong*. Amsterdam: Regioplan.
- Woittiez, I., & Putman, L. (2016). Op weg naar werk. *TPEdigitaal* 10(1), 27-36.
- www.pso-nederland.nl benaderd op 8 december 2017.
- Zandvliet, K, Gelderblom, A., & Gravesteyn, J. (2011). *Werkgeversbenaderingen UWV gericht op aannemen van ouderen*. Rotterdam: SEOR.
- ZonMw (2015). *Kennisprogramma Vakkundig aan het Werk (2105-2018)*. Den Haag: ZonMw.

## Bijlage 1 WEA: beschrijving variabelen en frequentietabellen

In deze bijlage bespreken we alle variabelen die in de WEA analyses zijn meegenomen. Ook beschrijven we de vergelijking tussen 2014 en 2016. Er worden afkortingen gebruikt die het volgende betekenen: Gem = gemiddelde, SD = Standaarddeviatie. De meeste vragen van de WEA zijn door alle bedrijven beantwoord: in 2014 door maximaal 5.063 bedrijven en in 2016 maximaal 4.752 bedrijven. Hierbij zijn bedrijven die meer dan 80% mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben en sociale werkvoorzieningsbedrijven niet meegenomen. Wanneer slechts een deel van de bedrijven de vraag beantwoord heeft, wordt het bij de beschrijving vermeld.

### Inclusief werkgeversgedrag

Als afhankelijke variabele hebben we twee aspecten van inclusief werkgeversgedrag meegenomen:

- › **gedragsverandering.** “Heeft uw vestiging in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst genomen afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- of gedeeltelijk gehandicapten?” Antwoord categorieën waren nee (0), Ja (1) en weet niet (2). De ‘weet niet’ categorie is missing gemaakt;
- › **huidig gedrag.** “De volgende vragen gaan over mensen die willen werken, maar langdurig werkloos of arbeidsgehandicapt zijn. In het kort: 'kwetsbare groepen'. Ongeveer hoeveel werknemers in uw vestiging zijn afkomstig uit 'kwetsbare groepen'?” Dit aantal kwetsbaren is gedeeld door het totaal aantal werknemers, zo ontstond het percentage kwetsbare werknemers. De variabele is gedichotomiseerd in wel of geen kwetsbare groepen in dienst.

Tabel B1.1 laat zien dat gemiddeld over 2014 en 2016 17,1% van de bedrijven in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst had genomen afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen. Dus 82,9% van de bedrijven had dit niet gedaan. Overall was 3,8% van de werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen, waarbij 79,6% van de bedrijven aangaf dat men 0% kwetsbaren in dienst had (gemiddeld voor 2014 en 2016). Er zijn geen significante verschillen tussen 2014 en 2016.

Tabel B1.1 Inclusief werkgeversgedrag

Negatieve attitude	2014	2016	Totaal
	% ja	% ja	% ja
1. Bewust kwetsbaren in dienst afgelopen 2 jaar	16,5	17,8	17,1
2. Percentage kwetsbaren in dienst	3,7	3,9	3,8
3. Percentage bedrijven wel kwetsbaren in dienst	19,9	20,9	20,4

### Intentie

Intentie was uitgevraagd door het volgende item: “De volgende vragen gaan over mensen die willen werken, maar langdurig werkloos of arbeidsgehandicapt zijn. In het kort: 'kwetsbare groepen'. Is het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging?” Antwoord categorieën waren nee (0), Ja (1) en weet niet (2). De ‘weet niet’ optie is missing gemaakt.

Tabel B1.2 laat zien dat voor 8,8% van de bedrijven in 2014 en 8,9% bedrijven in 2016 het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van hun missie bleek te zijn. Er is geen significant verschil tussen 2014 en 2016.

Tabel B1.2 Intentie

Negatieve attitude	2014	2016	Totaal
	% ja	% ja	% ja
Inzetten kwetsbare groepen onderdeel van missie	8,8	8,9	8,9

### Attitude

De variabele 'negatieve attitude' bestond uit drie mogelijke belemmeringen voor het in dienst nemen van kwetsbaren. "Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit 'kwetsbare groepen' in dienst te nemen?" (a) de verwachte kosten van begeleiding, (b) financiële risico's door productiviteitsverlies, en (c) de verwachte organisatorische rompslomp. Elke belemmering kon men aankruisen (1) of niet (0). Deze drie belemmeringen werden opgeteld en vormden de schaal 'Negatieve attitude', lopend van 0-3 aangekruiste belemmeringen.

Tabel B1.3 laat zien dat 'verwachte kosten' de meest genoemde belemmering is, direct gevolgd door 'organisatorische rompslomp' en 'financiële risico's'. De laatste twee belemmeringen worden in 2016 minder genoemd dan in 2014. Gemiddeld in 2014 en 2016 werd er 0,28 van deze drie barrières aangekruist (SD = 0,69).<sup>12</sup>

Tabel B1.3 Negatieve attitude

Negatieve attitude	2014	2016		Totaal
	% ja	% ja		% ja
1. De verwachte kosten van begeleiding	10,6	10,7		10,6
2. Financiële risico's door productiviteitsverlies	9,3	7,4	▼▼▼	8,3
3. De verwachte organisatorische rompslomp	10,2	7,7	▼▼▼	9,0

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼▼▼  $p < 0,001$ .

### Vaardigheden

#### Inclusief HR-beleid

##### › Waargenomen problemen bij werving en selectie van kwetsbaren

"Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit 'kwetsbare groepen' in dienst te nemen?" (a) onbekendheid met waar kwetsbare werkzoekenden kunnen worden gevonden, en (b) kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij onze vestiging. Elke belemmering kon men aankruisen (1) of niet (0). Deze twee belemmeringen werden opgeteld en vormden de schaal 'Waargenomen problemen bij werving en selectie van kwetsbaren', lopend van 0 - 2 aangekruiste belemmeringen.

We zien dit als een vaardigheid, onderdeel van een inclusief HR-beleid. Het uitnodigen te solliciteren en het kunnen vinden van kwetsbare personen hebben te maken met de zoekvaardigheden van het bedrijf, bijvoorbeeld door in de vacaturetekst expliciet aan te geven dat het bedrijf openstaat voor kwetsbare personen en hen ook expliciet uitnodigt te solliciteren. Tabel B1.4 toont dat zeer weinig bedrijven (2,4%) aangaven dat 'onbekendheid waar

<sup>12</sup> Het SCP vond dat 12,2% aangaf dat 'de verwachte benodigde capaciteit voor de begeleiding' een reden was om geen kwetsbaren aan te nemen. Dit is vergelijkbaar met de 10,6% die de verwachte kosten als belemmering noemt in ons onderzoek.

kwetsbaren te vinden' een belemmering was om kwetsbaren aan te nemen. Ook 'niet solliciteren van kwetsbaren' was geen grote belemmering (9,1%). Deze laatste belemmering werd ook minder genoemd in 2016. De schaal 'Waargenomen problemen bij werving en selectie' was de som van beide problemen. Gemiddeld werden er 0,11 van deze twee problemen aangekruist (SD = 0,36).

Tabel B1.4 Waargenomen problemen bij werving en selectie

Waargenomen problemen bij werving en selectie	2014	2016		Totaal
	% ja	% ja		% ja
1. Onbekendheid met waar kwetsbare werkzoekenden kunnen worden gevonden	2,5	2,2		2,4
2. Kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij onze vestiging	10,0	8,1	▼▼▼	9,1

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼▼▼  $p < 0,001$ .

### › Gebruik van regelingen voor kwetsbaren

"Heeft uw vestiging één of meer van de volgende regelingen gebruikt bij het in dienst nemen van ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten?" Hierbij werden voor de groep 'gedeeltelijk arbeidsongeschikten' zes regelingen genoemd waarvan men aangaf of dit van toepassing was (0 = nee, 1 = ja):

1. No-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid (in de eerste 5 jaar na aanname)
2. Subsidie voor aanpassing van de werkplek
3. Jobcoach: vergoeding voor extra begeleiding op het werk
4. Proefplaatsing van max. 3 maanden zonder salaris te hoeven betalen
5. Loondispensatie voor Wajonger
6. Premiekortingen of vrijstellingen bij aanname van arbeidsgehandicapte of Wajonger

Wanneer men aangaf niet te weten of deze regeling gebruikt werd, is dit antwoord missing gemaakt. Vervolgens is het aantal regelingen opgeteld (0-6 regelingen).

In tabel B1.5 staat het percentage bedrijven dat gebruik maakte van een regeling voor arbeidsongeschikten. Alle bedrijven hebben deze vraag beantwoord ongeacht of men gedeeltelijk arbeidsongeschikten in dienst had. De meest genoemde regeling was 'Proefplaatsing maximaal 3 maanden zonder salaris te betalen' welke door 7,5% van de bedrijven werd genoemd. De sommering van deze zes regelingen gaf aan dat gemiddeld 0,30 regelingen werden aangekruist (SD = 0,89). 85,6% van de bedrijven had van geen enkele regeling gebruik gemaakt, 6,6% van één regeling, en 3,4% van twee regelingen. Twee regelingen waren in 2016 significant vaker gebruikt dan in 2014. Het gaat om jobcoach regeling en proefplaatsing.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Het SCP vindt vergelijkbare percentages wat betreft het gebruik van regelingen (no-riskpolis 6,5%; premiekorting 10,7%, werken met behoud van uitkering 5.7%).

Tabel B1.5 Gebruik regelingen voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten

Regelingen arbeidsongeschikten	2014	2016		Totaal
	% ja	% ja		% ja
1. No-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid	5,7	5,4		5,6
2. Subsidie voor aanpassing van de werkplek	2,1	1,8		2,0
3. Jobcoach: vergoeding voor extra begeleiding op het werk	3,7	5,3	▲▲▲	4,5
4. Proefplaatsing maximaal 3 maanden zonder salaris te betalen	6,8	8,3	▲▲	7,5
5. Loondispensatie voor Wajonger	5,1	6,0		5,5
6. Premiekortingen of vrijstellingen	5,1	5,8		5,4

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▲▲ =  $p < 0,01$ ; ▲▲▲ =  $p < 0,001$ .

### › Het ondernemen van bevorderende acties

“Wat voor acties neemt u (of bent u concreet van plan te nemen) om arbeidsbepikten aan te nemen?” Er werden zes acties beschreven (zie tabel B1.6) die men kon aankruisen (0 = niet aangekruist, 1 = wel aangekruist). Er is een schaal gevormd door het aantal acties op te tellen (0 = geen enkele actie, 6 = alle acties).

Wat betreft de acties om inclusief werkgeverschap te bevorderen laat tabel B1.6 zien dat ‘Het bieden van werkervaringsplek, stage, leerwerkproject’ een actie is die relatief vaak gedaan is (Gem = 19,1%). De overige acties werden zeer weinig genoemd. De schaal ‘aantal bevorderende acties’ liet zien dat men gemiddeld 0,29 (SD = 0,63) van de zes acties had aangekruist (in 2014 en 2016 samen). 78,1% van bedrijven had geen enkele actie genomen, 16,1% één actie, 4,5% twee acties en 0,9% drie acties.

Tabel B1.6 Percentage bevorderende acties om kwetsbaren in dienst te nemen (n=5.065)

Bevorderende acties	2014	2016		Totaal
	% ja	% ja		% ja
1. Het creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen	3,4	3,2		3,3
2. Het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen	1,5	1,9		1,7
3. Het bieden van werkervaringsplek, stage, leerwerkproject	19,2	18,9		19,1
4. Het gaan inlenen/detachering van arbeidsbepikten	3,9	3,2	▼	3,6
5. Het terughalen van werk dat eerder door outsourcing of offshoring niet meer door uw organisatie zelf wordt gedaan	0,4	0,3		0,3
6. Het samen met andere werkgevers in de regio kijken naar het aanbod van werk/taken geschikt voor arbeidsbepikten	1,4	1,2		1,3

Significante verschil tussen 2014 en 2016: ▼ =  $p < 0,05$ .

### › Aanbieden flexibele contracten om kwetsbaren kans te geven

“Kunt u aangeven welke redenen binnen uw vestiging van toepassing zijn voor het inzetten van werknemers met een flexibel contract? Omdat we kwetsbare groepen een kans willen geven, maar daarvoor niet alle risico's willen dragen.” (0 = geen reden, 1 = wel reden). Deze vraag werd alleen gesteld bij bedrijven met flexibele contracten. Dus het aantal werkgevers dat deze vraag beantwoord hebben is geringer (2014 n = 2538; 2016 n = 3588).

Tabel B1.7 laat zien dat in totaal 4,1% van de bedrijven aangaf dat ze een flexibel contract aanbieden om kwetsbare groepen een kans te geven (4,6% in 2014 en 3,7% in 2016).

Tabel B1.7 Flexibel contract om kwetsbare groepen een kans te geven

Flexibel contract	2014	2016		Totaal
	% ja	% ja		% ja
Omdat we kwetsbare groepen een kans wille geven	4,6	3,7	▼▼▼	4,1

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼▼▼  $p < 0,001$ .

### Algemeen HR-beleid

Bij de volgende variabelen gaat het niet meer specifiek om het al dan niet in dienst nemen van kwetsbare werknemers, maar gaat het om het algemene HR-beleid van het bedrijf. We presenteren deze variabelen hier, omdat we ze hebben betrokken in onze analyses naar de relatie tussen het HR-beleid en het al dan niet in dienst nemen van kwetsbare groepen. We zullen ze echter niet nader bespreken.

#### › Scholingsmogelijkheden werknemers

Als indicator voor scholingsmogelijkheden hebben we de volgende vraag meegenomen: "Hoeveel procent van de werknemers in uw vestiging heeft het afgelopen jaar in werktijd een cursus/training/scholing gevolgd?" De antwoordmogelijkheden waren: 1 = 0%, 2 = 1% t/m 24%, 3 = 25% t/m 49%, 4 = 50% t/m 74%, 5 = 75% of meer. De 'weet niet' categorie is missing gemaakt.

Tabel B1.8 Percentages bedrijven dat aangaf welk deel van hun werknemers (in percentages) in het afgelopen jaar in werktijd scholing had gehad

Werknemers scholing gehad	% 2014	% 2016	Vershil
0%	29,7	25,6	▼
12-24%	25,9	24,7	
25-49%	11,4	12,5	
50-74%	11,2	12,6	▲
75+%	21,8	24,5	▲

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼ =  $p < 0,05$ ; ▲ =  $p < 0,05$ .

#### › Overleg werkgever-werknemer

De schaal 'overleg werkgever-werknemer' is gevormd uit het gemiddelde op 2 vragen (Cronbach's alpha (2014) = 0,82; Cronbach's alpha (2016) = 0,81). De schaal loopt van 1 = weinig overleg tot 5 = veel overleg. De twee vragen waren:

- In onze vestiging vindt overleg plaats met werknemers over arbeids- en rusttijden
- In onze vestiging vindt overleg plaats met werknemers over arbo en verzuim

De beantwoording liep van 1 = 'helemaal eens' tot 5 = 'helemaal oneens', en de antwoorden op beide vragen zijn gespiegeld.



Tabel B1.9 Vragen naar overleg tussen werkgever en werknemer

Overleg	2014		2016			Totaal	
	Gem	SD	Gem	SD		Gem	SD
Overleg over arbeids- en rusttijden*	3,7	0,8	3,8	0,8	▲▲▲	3,7	0,8
Overleg over arbo en verzuim*	3,6	0,8	3,6	0,8	▲	3,6	0,8
<b>Schaal overleg</b>	3,6	0,8	3,7	0,8	▲▲	3,7	0,8

\* Gespiegelde vragen (1 = oneens, 5 = eens).

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▲ =  $p < 0,05$ ; ▲▲ =  $p < 0,01$ ; ▲▲▲ =  $p < 0,001$ .

### › Individueel maatwerk werknemers

Als indicator voor individueel maatwerk hebben we de volgende variabele: "Maatwerk is het kunnen maken van verschillende afspraken met individuele werknemers". Dit bestond uit twee vragen. (A) In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw situatie voor individueel maatwerk over de volgende onderwerpen? Als men aangaf dat er wat ruimte was dan werd gevraagd (B) In welke mate gebruiken leidinggevenden de bestaande ruimte voor individueel maatwerk bij onderstaande onderwerpen op het gebied van arbeidsverhoudingen? De volgende drie onderwerpen zijn relevant voor de inclusie van kwetsbaren:

- › Werkprestaties van werknemers
- › Ontwikkeling/opleiding van werknemers
- › De taakhoud en/of het aantal taken van werknemers

Bij vraag A naar ruimte kon men als volgt antwoorden: 1 = heel veel ruimte, 2 = veel ruimte, 3 = veel noch weinig ruimte, 4 = weinig ruimte, 5 = heel weinig ruimte/geen ruimte. Als men '5' had geantwoord werd men NIET doorverwezen naar vraag B. Vraag B kon als volgt worden beantwoord: 1 = in zeer sterke mate, 2 = in sterke mate, 3 = in enige mate, 4 = in geringe mate, 5 = helemaal niet. Om zo min mogelijk missende antwoorden te hebben vanwege de doorverwijzing van vraag A naar vraag B is het volgende gedaan. We namen aan dat respondenten die op vraag A antwoorden met '5' weinig/geen ruimte, bij vraag B er ook geen gebruik (= 5) van konden maken. Dus iedereen die bij vraag A '5' antwoordde kreeg ook bij vraag B een '5'. Vervolgens is vraag B gespiegeld, zodat 1 = weinig gebruiken, 5 = zeer veel gebruiken.

Tabel B1.10 Vragen naar het gebruik van maatwerk\*

Maatwerk	2014		2016			Totaal	
	Gem	SD	Gem	SD		Gem	SD
Werkprestaties van werknemers	3,4	0,9	3,4	0,9		3,4	0,9
Ontwikkeling/opleiding van werknemers	3,2	1,0	3,3	0,9	▲▲▲	3,3	0,9
De taakhoud en/of het aantal taken van werknemers	3,3	0,9	3,4	0,9		3,3	0,9

\* Alle vragen zijn gespiegeld (1 = weinig, 5 = veel).

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▲▲▲ =  $p < 0,001$ .

### › Autonomie werknemer

De schaal 'Autonomie' is gevormd uit het gemiddelde op vier vragen (Cronbach's alpha (2014) = 0,88; Cronbach's alpha (2016) = 0,87). De schaal loopt van 1 = 'geen autonomie' tot 5 = 'veel autonomie'. "In welke mate kunnen uitvoerende werknemers zelf beslissen over de volgende onderwerpen:"

1. Het bepalen van de werkmethode
2. Het bepalen van de werkverdeling
3. Het bepalen van de werktijden en pauzes

4. Het oplossen van operationele problemen/storingen in het productieproces of werkproces

De beantwoording liep van 1 = helemaal niet, 2 = in geringe mate, 3 = in enige mate, 4 = in sterke mate, en 5 = in zeer sterke mate/volledig.

Tabel B1.11 Vragen naar de autonomie van de werknemer

Autonomie	2014		2016		Totaal	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Het bepalen van de werkmethode	3,4	1,1	3,4	1,0	3,4	1,0
Het bepalen van de werkverdeling	3,4	1,1	3,4	1,0	3,4	1,0
Het bepalen van de werktijden en pauzes	3,3	1,1	3,3	1,1	3,3	1,1
Het oplossen van operationele problemen/storingen in het productieproces of werkproces	3,6	1,0	3,7	1,0	3,6	1,0
<b>Schaal autonomie</b>	3,4	0,9	3,4	0,9	4,4	0,9

› **Stimuleren innovatief werkgedrag**

De vragen over innovatief werkgedrag zijn alleen in de WEA 2014 afgenomen. De schaal is gevormd uit het gemiddelde op zeven vragen (Cronbach's alpha (2014) = 0,92). De schaal loopt van 1 = 'niet innovatief' tot 5 = 'heel innovatief'. "Onze werknemers:

1. worden gestimuleerd om creatief en innovatief te denken.
2. worden gestimuleerd om zelf innovatieve projecten op te zetten.
3. worden aangemoedigd om proactief en initiatiefrijk te zijn in hun werk.
4. worden aangemoedigd om kansen die onze organisatie ten goede komen te verzilveren.
5. worden aangemoedigd om gedurfde risico's te nemen in onze vestiging.
6. worden gestimuleerd om door te zetten bij tegenslagen in hun werk.
7. er heerst een ondernemend klimaat binnen onze vestiging."

De beantwoording liep van 1 = helemaal eens, 2 = eens, 3 = eens noch oneens, 4 = oneens, tot 5 = helemaal oneens. Alle vragen zijn gespiegeld, voordat de schaal werd gemaakt.

Tabel B1.12 Vragen naar hoe innovatief het bedrijf is\*

Stimuleren innovatief werkgedrag	2014		2016
	Gem	SD	n.v.t.
Creatief en innovatief te denken	4,0	0,8	n.v.t.
Zelf innovatieve projecten op te zetten	3,6	1,0	n.v.t.
Proactief en initiatiefrijk te zijn in hun werk	4,0	0,8	n.v.t.
Kansen die onze organisatie ten goede komen te verzilveren	3,8	0,9	n.v.t.
Gedurfde risico's te nemen in onze vestiging	3,2	1,0	n.v.t.
Door te zetten bij tegenslagen in hun werk	4,0	0,8	n.v.t.
Een ondernemend klimaat binnen onze vestiging	3,8	0,9	n.v.t.
<b>Schaal innovatie</b>	3,8	0,7	n.v.t.

\* Alle items zijn gespiegeld (1 = oneens; 5 = eens). N.v.t. = item in 2016 niet uitgevraagd.

**Interne omgevingsfactoren**

Ook bij de volgende variabelen gaat het niet specifiek om het in dienst hebben van kwetsbare groepen, maar om variabelen waarvan we in de analyses de relatie met het in dienst hebben van kwetsbare groepen willen onderzoeken. Ook hier presenteren we alleen de variabelen.

## Economische kenmerken

### › Financieel resultaat

Voor Financieel resultaat hebben we een schaal die bestaat uit de gemiddelde score op drie vragen (Cronbach's alpha (2014) = 0,79; Cronbach's alpha (2016) = 0,84.). De schaal loopt van 1 = slecht resultaat tot 5 = goed resultaat.

“De volgende stellingen gaan over bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar.”

1. De arbeidsproductiviteit in onze vestiging is (1 = sterk afgenomen, 2 = afgenomen, 3 = gelijk gebleven, 4 = toegenomen, 5 = sterk toegenomen);
2. De omzet van onze vestiging is (1 = sterk afgenomen - 5 = sterk toegenomen);
3. De winst/het positieve financieel resultaat van onze vestiging is (1 = sterk afgenomen - 5 = sterk toegenomen)”

Tabel B1.13 De schaal financieel resultaat

Financieel resultaat	2014		2016			Totaal	
	Gem	SD	Gem	SD		Gem	SD
Arbeidsproductiviteit	3,2	0,8	3,3	0,7	▲▲▲	3,3	0,7
Omzet	3,0	0,9	3,3	0,8	▲▲▲	3,2	0,9
Winst/het positieve financiële resultaat	2,9	1,0	3,2	0,8	▲▲▲	3,1	0,9
<b>Schaal financieel resultaat</b>	<b>3,0</b>	<b>0,8</b>	<b>3,3</b>	<b>0,7</b>	<b>▲▲▲</b>	<b>3,2</b>	<b>0,8</b>

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▲▲▲ =  $p < 0,001$ .

### › Economische identiteit

Voor economische identiteit hebben we de volgende vraag gebruikt: “Heeft uw vestiging vooral een 'profit'- of vooral een 'non-profit'-karakter? (1 = vooral een profit-karakter (streeft winst na), 2 = zowel profit- als non-profit-karakter (afhankelijk van de situatie), 3 = vooral een non-profit-karakter (streeft geen winst na)). Er is geen significant verschil tussen 2014 en 2016.

Tabel B1.14 Economische identiteit

Economische identiteit	2014	2016	Totaal
	%	%	%
Vooral een profit-karakter	81,5	80,0	80,8
Zowel profit-als non-profit karakter	10,5	11,9	11,2
Vooral een non-profit karakter	7,9	8,1	8,0

### › Lange termijn visie

Voor de lange termijn visie van het bedrijf hebben we gebruik gemaakt van de volgende vraag: “Bij mijn bedrijf moeten op korte termijn resultaten worden gehaald zelfs als dit ten koste gaat van resultaten op lange termijn.” (1 = helemaal eens, 2 = eens, 3 = eens noch oneens, 4 = oneens, 5 = helemaal oneens). Deze vraag is gespiegeld, zodat een hogere score aangeeft dat men een langere termijn visie heeft.

Tabel B1.15 Lange termijn visie

Lange termijn visie	2014		2016			Totaal	
	Gem	SD	Gem	SD		Gem	SD
Lange termijn belangrijker dan korte termijn	2,5	1,1	2,4	1,0	▼▼▼	2,5	1,0

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼▼▼ =  $p < 0,001$ .

### Type werk en verandering functies

Als indicator voor het type werk hebben we de volgende variabele gebruikt: "Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit 'kwetsbare groepen' in dienst te nemen? Het werk in onze vestiging leent zich er niet voor." De belemmering kon aangekruist zijn (1) of niet (0). Er is geen significant verschil tussen 2014 en 2016.<sup>14</sup>

Tabel B1.15 Werk niet geschikt voor kwetsbaren

Werk is niet geschikt	2014	2016	Totaal
	%	%	%
Werk is niet geschikt voor mensen uit kwetsbare groepen	49,6	50,9	50,2

### › Verandering functies

Type werk kan ook worden geoperationaliseerd aan de hand van veranderingen in functieniveau. Daarom hebben we de volgende vraag meegenomen: "Hoe heeft in de afgelopen twee jaar de samenstelling zich ontwikkeld van de functieniveaus, als u kijkt naar het vereiste opleidings- en denkniveau? Is het aantal ...

- › functies voor laaggeschoolden (maximaal LBO, MAVO, VMBO)
- › functies die een middelbare opleiding vereisen (maximaal MBO, HAVO, VWO)
- › functies die een hoog onderwijsniveau vereisen (hoger onderwijs of universiteit)."

De antwoordmogelijkheden waren: 1 = zeer sterk afgenomen (met 25% of meer), 2 = sterk afgenomen (met 10% t/m 24%), 3 = afgenomen (met 5% t/m 9%), 4 = ongeveer gelijk gebleven (met minder dan 5% toe-/afname), 5 = toegenomen (met 5% t/m 9%), 6 = sterk toegenomen (met 10% t/m 24%), en 7 = Zeer sterk toegenomen (met 25% of meer).

Men kon ook 'niet van toepassing' aankruisen. Hierdoor bleken er erg veel missende waarden te zijn. Omdat dit voor de regressie analyses onhandig is, is besloten om missende waarden de waarde '4' te geven, namelijk dat er niets is toe- of afgenomen. Univariaat bleek de samenhang met de afhankelijke variabelen nagenoeg hetzelfde te blijven. In 2016 bleken vooral de hogere opleidingsniveaus te zijn toegenomen vergeleken met de eisen in 2014 ( $p < 0,001$ ).

Tabel B1.17 Percentages bedrijven met de veranderingen in vereist opleidingsniveau voor functies, waarbij 'weet niet' gelijk gesteld is op 'gelijk gebleven'

Verandering functieniveau	Functieniveau 2014			Functieniveau 2016		
	laag	midden	hoog	laag	midden	hoog
1. zeer sterk afgenomen	2,5	1,3	0,7	2,1	0,8	0,3
2. sterk afgenomen	2,5	1,8	0,9	1,9	1,0	0,5
3. afgenomen	3,1	2,7	2,2	2,8	2,1	1,1
4. ongeveer gelijk gebleven	85,4	83,7	86,8	84,6	81,2	84,3
5. toegenomen	3,0	6,0	4,5	4,6	8,5	7,8
6. sterk toegenomen	1,9	2,5	3,1	2,5	4,4	3,5
7. zeer sterk toegenomen	1,6	2,0	1,9	1,6	1,8	2,5
gemiddeld (Gem)	4,0	4,1	4,1	4,0	4,2	4,2
standaarddeviatie (SD)	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7

<sup>14</sup> Wissink et al. (2012) geven aan dat werkgevers meenden dat een Wajongere moest passen bij het werk dat er is, anders wordt hij/zij niet aangenomen. Het creëren van functies of aanpassingen van functies zagen de werkgevers niet zitten.

### Algemene kenmerken

In onze multivariate analyses hebben we ook een aantal algemene kenmerken meegenomen, zoals sector en bedrijfsgrootte.

#### › Sector

Twaalf hoofdsectoren werden onderscheiden (zie tabel B1.18). In sectorgrootte was er geen significant verschil tussen 2014 en 2016.

Tabel B1.18 Per bedrijfssector het percentage bedrijven dat daarin valt

Hoofdsector	2014	2016	Totaal
Landbouw, bosbouw & visserij	9,2	9,9	9,5
Industrie	6,7	6,7	6,7
Bouwnijverheid	7,5	7,3	7,4
Handel	23,4	23,1	23,3
Horeca	8,2	8,5	8,3
Vervoer & communicatie	4,2	4,3	4,2
Financiële instellingen	2,7	3,0	2,8
Zakelijke dienstverlening	21,3	20,4	20,9
Overheid	0,3	0,3	0,3
Onderwijs	2,2	2,4	2,3
Gezondheids- & welzijnzorg	7,6	7,8	7,7
Overige dienstverlening	6,8	6,3	6,6

#### › Grootte van het bedrijf

De bedrijven gaven aan hoeveel werknemers men in dienst had. Deze werden verdeeld in vijf categorieën: (a) 2-4 werknemers, (b) 5-9 werknemers, (c) 10-49 werknemers, (d) 50-99 werknemers, en (e) 100 of meer werknemers.

Tabel B1.19 Per grootte van het bedrijf het percentage bedrijven dat daarin valt

	2014	2016		Totaal
2-4	59,5	56,8	▼	58,2
5-9	20,0	20,9		20,4
10-49	15,4	16,8		16,1
50-99	2,2	2,3		2,3
100+	2,9	3,2		3,0

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼ =  $p < 0,05$ .

#### › Percentage jonge werknemers (<45 jaar)

De bedrijven gaven aan welk percentage werknemers in vier categorieën viel: (a) jonger dan 25 jaar, (b) 25 - 44 jaar, (c) 45 - 54 jaar, en (d) 55 jaar en ouder. Hierbij zijn de eerste twee categorieën opgeteld tot het percentage werknemers jonger dan 45 jaar.

Tabel B1.20 Percentage werknemers jonger dan 45 jaar.

Percentage jonge werknemers	2014	2016		Totaal
	% ja	% ja		% ja
Percentage jonge werknemers (< 45 jaar)	60,8	59,7	▼▼▼	60,2

Significant verschil tussen 2014 en 2016: ▼▼▼  $p < 0,001$ .

### › Opleidingsniveau werknemers

De bedrijven gaven aan welk percentage werknemers in drie categorieën viel: (a) laaggeschoolden (maximaal LBO, MAVO, VMBO), (b) middelbaar geschoolden (maximaal MBO, HAVO, VWO), en (c) hooggeschoolden (hoger onderwijs of universiteit). De drie categorieën sommeerden tot 100% en daarom is in de multivariate regressies 'hooggeschoold' als referentie categorie genomen. Er waren geen verschillen tussen 2014 en 2016.

Tabel B1.21 Opleidingsniveau van de werknemer

Opleidingsniveau	2014		2016		Totaal	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Laag	30,6	36,0	31,0	36,2	30,8	36,1
Middel	44,5	36,1	45,0	36,2	44,7	36,2
Hoog	24,9	34,2	24,0	33,2	24,5	33,8

## Bijlage 2 WEA: samenhang tussen de factoren en inclusief werkgeverschap

In deze bijlage worden de resultaten van de univariate en multivariate analyses getoond. De resultaten van de multivariate analyses worden samengevat in hoofdstuk 3 van dit rapport.

### B1 Analyses

Ten eerste zijn de univariate relaties tussen de factoren en de uitkomstmaten berekend. Voor de dichotome uitkomstmaten 'kwetsbaren in dienst in afgelopen twee jaar' en 'wel/niet iemand in dienst uit kwetsbare groepen' zijn logistische regressies uitgevoerd. De volgende regels werden gehanteerd voor het opnemen van factoren in de multivariate regressies:

1. de factor moet univariaat significant ( $p < 0,05$ ) samenhangen met de uitkomstmaat;
2. indien een schaal niet significant samenhang, is gekeken of één of meer van de oorspronkelijke vragen samenhangen met de uitkomstmaat. Was dat het geval dan werden deze oorspronkelijk vragen in de multivariate regressie opgenomen.

In de multivariate regressies zijn bij twee factoren referentiegroepen gebruikt:

1. bij de factor Sector is de 'zorg' als referentie gebruikt, door deze niet mee te nemen in de regressies en de overige 11 contrasten wel;
2. bij de factor 'opleidingsniveau werknemers' is het hoogopgeleide niveau als referentie gebruikt, door deze niet mee te nemen in de regressies en de overige 2 niveaus wel.

Ons uitgangspunt bij de multivariate regressies was om zoveel mogelijk respondenten te behouden. Daarom hebben we transformaties toegepast op twee factoren, namelijk 'Individueel maatwerk werknemer' en 'Verandering functies', zoals beschreven staat in bijlage 1.

Het kan zo zijn dat in de univariate analyse een factor apart wel samenhangt met inclusief werkgeverschap, maar geen samenhang meer heeft met inclusief werkgeverschap wanneer in de multivariate analyse met de andere factoren rekening wordt gehouden.

### B2 Gevonden relaties

Samenhang tussen factoren en inclusief werkgeversgedrag: (a) univariaat, en (b) multivariaat. Dit voor de jaren 2014 en 2016, en de twee maten voor inclusief werkgeverschap. De vetgedrukte factoren zijn meegenomen in de logistische regressie analyses.

	Bewust mensen in dienst genomen afgelopen 2 jaar <sup>a</sup>				Tenminste één persoon uit kwetsbare groepen in dienst <sup>b</sup>			
	Univar 2014	Multi 2014	Univar 2016	Multi 2016	Univar 2014	Multi 2014	Univar 2016	Multi 2016
<b>Attitude</b>								
Barrières								
a. kosten begeleiding	3,28***		2,29***		3,04***		2,67***	
b. productiviteitsverlies	2,59***		2,33***		2,59***		2,67***	
c. organisatorische rompslomp	2,70***		1,50*		2,23***		1,79***	
<b>Negatieve attitude</b>	1,75***	1,52***	1,44***	1,16	1,67**	1,10	1,57***	1,16
<b>Intentie</b>								
<b>Inclusie missie van organisatie</b>	31,34***	8,69***	15,78***	4,59***	48,16***	16,59***	10,13***	3,49***

	Bewust mensen in dienst genomen afgelopen 2 jaar <sup>a</sup>				Tenminste één persoon uit kwetsbare groepen in dienst <sup>b</sup>			
	Univar 2014	Multi 2014	Univar 2016	Multi 2016	Univar 2014	Multi 2014	Univar 2016	Multi 2016
<b>Vaardigheden</b>								
<i>Inclusief HR beleid</i>								
• waar vinden kwetsbaren	0,64		1,48		0,61		1,62*	
• kwetsbaren solliciteren niet	0,55***		0,53***		0,55***		1,14	
<b>Problemen bij werving en selectie</b>	0,62***	0,54**	0,75*	0,46***	0,62***	0,48***	1,19	0,80
Regelingen gebruikt								
a. No riskpolis bij ziekte	10,94***		9,54***		15,18***		7,34***	
b. Subsidie aanpassing werkplek	7,98***		9,65***		21,59***		8,01***	
c. Subsidie jobcoach	14,74***		10,08***		24,76***		9,40***	
d. Proefplaatsing	11,28***		11,07***		9,92***		7,78***	
e. Loondispensatie Wajonger	20,41***		9,66***		41,19***		11,60***	
f. Premiekorting	18,38***		11,87***		24,09***		10,06***	
<b>Schaal regelingen</b>	3,17***	1,76***	2,61***	2,09***	4,26***	2,23***	2,46***	1,34***
<b>Acties</b>								
a. arbeid bij nieuwe opdrachten	8,86***		8,55***		8,47***		9,00***	
b. arbeid vanuit bestaande banen	8,50***		12,65***		9,90***		11,85***	
c. werkervaringsplek	7,02***		6,36***		8,30***		5,23***	
d. inlenen/detachering	8,44***		7,36***		7,38***		5,61***	
e. terughalen van werk	1,73		10,43***		1,62		14,12***	
f. samen met andere werkgevers	3,35***		7,75***		2,77***		4,75***	
g. geen acties	0,16***		0,16***		0,13***		0,27***	
<b>Schaal_Acties</b>	3,75***	1,58***	4,12***	1,88***	4,13***	1,60***	3,59***	1,69***
<b>flexibel contract (n = 2538/3588)</b>	10,33***	3,00***	12,32***	7,58***	8,57***	1,44	9,78***	8,01***
<i>Algemeen HR beleid</i>								
<b>Scholing werknemers</b>	1,06*	0,92	0,96		1,06*	0,86*	0,96	
Overleg werkgever-werknemer								
• over arbeids- en rusttijden	1,24***		1,17***		1,33***		1,16***	
• over arbo en verzuim	1,32***		1,43***		1,46***		1,36***	
<b>Schaal Overleg</b>	1,34***	1,20	1,36***	1,04	1,49***	1,26	1,32***	0,84
<b>Individueel maatwerk werknemer</b>								
werkprestaties	1,26***	1,08	1,13**	1,15	1,15***	1,00	1,15***	1,25*
ontwikkeling/opleiding	1,27***	1,10	1,16***	0,83	1,18***	0,81*	1,15***	1,07
taakhoud	1,20***	0,98	1,14**	1,18	1,20***	1,27*	1,12**	1,12
Autonomie werknemer								
a. werkmethode	1,01		0,88***	0,95	0,95		0,93	
b. werkverdeling	0,99		0,97		0,94		1,00	
c. werktijden/pauzes	0,93**	1,20	0,97		0,88***	1,04	0,95	
d. oplossen problemen	1,01		1,06		1,05		1,17***	1,10
<b>Schaal Autonomie</b>	0,98		0,95		0,93		1,00	
Stimuleren innovatief gedrag								
a. innovatief denken	1,21***		NA	NA	1,02		NA	NA
b. innovatieve projecten	1,04		NA	NA	0,90		NA	NA
c. proactief en initiatiefrijke zijn	1,32***		NA	NA	1,14**	1,41*	NA	NA
d. kansen verzilveren	1,23***		NA	NA	1,03		NA	NA
e. risico's nemen	1,13**		NA	NA	0,99		NA	NA
f. door te zetten bij tegenslagen	1,34***		NA	NA	1,09		NA	NA
g. ondernemend klimaat	1,11**		NA	NA	0,91*	0,61***	NA	NA
<b>Schaal stimuleren innovatief gedrag</b>	1,27***	0,91	NA	NA	1,02		NA	NA



	Bewust mensen in dienst genomen afgelopen 2 jaar <sup>a</sup>				Tenminste één persoon uit kwetsbare groepen in dienst <sup>b</sup>			
	Univar 2014	Multi 2014	Univar 2016	Multi 2016	Univar 2014	Multi 2014	Univar 2016	Multi 2016
<b>Interne omgevingsfactoren</b>								
<i>Economische kenmerken bedrijf</i>								
Financieel resultaat								
a. toename arbeidsproductiviteit	1,46***		1,33***		1,32***		1,24***	
b. toename omzet	1,14***		1,23***		1,12**		1,20***	
c. toename winst	1,03		1,07		1,01		1,07	
• arbeidsproductiviteit ivm anderen	1,21**		NA	NA	1,04		NA	NA
<b>Schaal financieel resultaat</b>	1,30***	0,97	1,26***	0,79*	1,16**	1,09	1,21***	0,77**
<b>Economische identiteit bedrijf</b>	1,28***	0,98	1,19**	1,05	1,39***	1,07	0,99	
<b>Lange termijn visie</b>	0,97		0,99		0,98		1,02	
<i>Type werk en verandering functies</i>								
<b>Werk is niet geschikt</b>	0,73***	1,07	0,71***	0,95	0,78***	0,77	1,21**	1,20
<b>Verandering functies</b>								
Laag	1,05	0,95	1,02	1,22**	1,14**	1,13	1,01	1,21**
Midden	1,29***	1,33***	1,36***	1,02	1,10*	0,90	1,30***	1,12
Hoog geschoolde	0,99***	0,92	1,00	1,13	,99***	1,11	1,00*	1,01
<i>Algemene kenmerken bedrijf</i>								
<b>Sector dummies (Zorg als referentie)</b>								
Landbouw	1,47**	0,63	0,59***	1,03	1,85***	1,04	0,84	0,89
Industrie	1,94***	1,15	1,64***	2,07	2,37***	0,99	2,61***	2,87***
Bouwnijverheid	0,70*	0,56	1,32*	1,75	0,89	0,61	1,67***	1,43
Handel	0,74*	0,50	0,81*	1,733	0,72***	0,52	0,75***	1,43
Horeca	1,73***	1,31	0,92	0,83	1,23	1,18	1,25	2,29**
Vervoer	1,06	0,67	1,31	2,45*	1,19	0,57	1,02	1,79
Financiële instellingen	0,40**	0,28*	0,95	6,31***	0,74	0,41	0,62	2,85*
Zakelijke dienstverlening	0,89	1,18	1,00	2,93**	0,76**	0,77	0,91	2,48***
Overheid	3,73*	0,43	5,45**	1,34	8,75**	0,50	2,46	0,39
Onderwijs	1,09	1,00	1,78**	9,54***	2,07***	1,92	1,40	3,77**
Zorg	0,97	ref	0,99	ref	0,72*	ref	0,77	ref
Overige dienstverlening	0,58**	0,36**	0,89	0,85	0,50***	0,27**	0,50***	0,68
<b>Groote organisatie</b>	1,96***	1,17*	2,05***	1,27***	2,73***	2,27***	2,25***	1,66***
<b>Leeftijd (jonger dan 45jaar in %)</b>	1,01***	1,01***	1,00**	1,01**	1,01***	1,01***	1,00**	1,00
<b>Opleidingsniveau werknemers</b>								
laaggeschoolde functies	1,01***	1,01**	1,00***	1,02***	1,01***	1,01***	1,00***	1,01***
middelbare functies	1,00	1,01*	1,00***	1,01**	0,99***	1,01**	1,00***	1,01***
hoog geschoolde	0,99***	ref	1,00	ref	0,99***	ref	1,00*	ref
Cox		0,33***		0,32***		0,42***		0,27***
<i>n</i>	<i>n</i> <sub>max</sub> = 5063	2828 <sup>b</sup>	<i>n</i> <sub>max</sub> = 4752	2787	<i>n</i> <sub>max</sub> = 5063	2626	<i>n</i> <sub>max</sub> = 4752	2807

<sup>a</sup> dit betreft logistische regressies en weergegeven staat de Odds Ratio en de significantie daarvan.

<sup>b</sup> Bij de logistische regressie moesten respondenten op alle factoren een valide antwoord hebben ("missing = listwise")

NA = niet gevraagd in WEA 2016

ref = referentie groep

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$