

## 7 Inclusieve arbeidsorganisaties

Ellen van Wijk, Peter Brouwer en Aukje Smit (TNO)

### 7.1 Beleidscontext en onderzoeksvragen

De Nederlandse overheid wil meer mensen met een arbeidsbeperking laten instromen op de arbeidsmarkt en het potentieel van hen die al wel een baan hebben beter benutten. Daarvoor zijn inclusieve arbeidsorganisaties nodig; organisaties die mensen met een arbeidsbeperking duurzaam in hun bedrijf laten werken naar vermogen en de daarvoor benodigde aanpassingen realiseren. In deze studie hanteren we een brede definitie en noemen we alle organisaties die mensen uit kwetsbare groepen in dienst (gehad) hebben inclusief. Zelfs bij deze ruime definitie is het aantal inclusieve organisaties beperkt. Cijfers uit de Werkgevers enquête arbeid (WEA) laten zien dat in de periode 2008-2010 slecht 16% van de Nederlandse bedrijven bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst nam (Oeij et al. 2011). Dit percentage is tussen 2008 en 2010 bovendien afgenomen, wat zeer waarschijnlijk te verklaren is door de economische crisis. In 2008 is aan de respondenten van de WEA verder gevraagd welke kwetsbare groepen zij hadden aangenomen. Het gaat dan voornamelijk om arbeidsgehandicapten (bij ruim 8% van de werkgevers) en langdurig werklozen (ook bij circa 8% van de werkgevers). In dit hoofdstuk maken we verder geen onderscheid naar verschillende doelgroepen en spreken we steeds over 'kwetsbare groepen'.

Om te kunnen stimuleren dat er meer inclusieve organisaties komen, moeten we weten aan welke kenmerken deze organisaties voldoen en welke ondersteuning werkgevers eventueel nodig hebben om hieraan te voldoen. Vraagt het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen bijvoorbeeld om een heel andere organisatiestructuur of een ander personeelsbeleid? Stimuleren financiële regelingen het in dienst nemen deze mensen? De resultaten uit de WEA geven een eerste indicatie van factoren die een rol spelen. Grotere bedrijven nemen vaker bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst. Ook zijn er flinke verschillen tussen sectoren. De sector met het hoogste percentage werkgevers dat bewust kwetsbare groepen in dienst heeft genomen is de overheid: 31%. Het laagste percentage, 6%, vinden we bij de financiële instellingen (zie tabel B7.2 in de bijlage, te vinden via [www.scp.nl](http://www.scp.nl) bij het desbetreffende rapport).

Onderzoeken naar kenmerken van inclusieve arbeidsorganisaties zijn meestal kwalitatief van aard en gebaseerd op de ervaringen van een beperkt aantal individuen, doelgroepen of werkgevers (zie ook Van Horssen et al. 2010). Bovendien ontbreekt een vergelijking met organisaties die geen kwetsbare groepen in dienst hebben. Het is dus nog onduidelijk of en zo ja, op welke kenmerken inclusieve arbeidsorganisaties verschillen van reguliere arbeidsorganisaties. Het doel van onze exploratieve studie is hierin meer inzicht te krijgen. Daarnaast willen we onderzoeken hoe inclusieve organisaties mensen uit kwetsbare groepen in dienst nemen en welke inspanningen zij moeten

verrichten om dit tot een succes te maken. De volgende onderzoeksvragen staan in dit hoofdstuk centraal:

*Waarin verschillen inclusieve organisaties van organisaties die geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben?*

*Wat doen inclusieve organisaties om de inzet van mensen uit kwetsbare groepen in hun organisatie mogelijk te maken?*

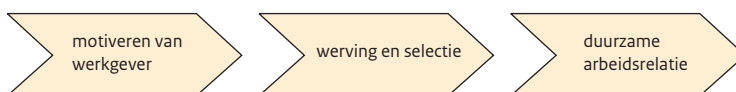
We beschrijven eerst wat er in de literatuur bekend is over de kenmerken van inclusieve organisaties. Vervolgens onderzoeken we waarin organisaties die mensen uit kwetsbare groepen inzetten verschillen van organisaties die daar geen ervaring mee hebben. We maken hiervoor gebruik van een onderzoek onder werkgevers in Noord-Brabant, in combinatie met gegevens uit de WEA. Tot slot presenteren we conclusies en handvatten voor beleidsmakers.

## 7.2 Kenmerken van inclusieve organisaties

In studies over de werkgeversbenadering is onderzocht welke factoren organisaties motiveren om mensen uit kwetsbare groepen in te zetten. Daarop aanvullend geven studies over inclusieve organisaties een eerste indicatie over wat er nodig is om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te kunnen houden. Van Horssen et al. (2010) onderscheiden vier opeenvolgende fasen in het proces van inzetten van kwetsbare groepen. Fase 1 is het motiveren van de werkgever, fase 2 is het creëren van randvoorwaarden, fase 3 de *matching* bij de werving en selectie en fase 4 is de duurzame arbeidsrelatie. Bij fase 2, het creëren van randvoorwaarden, gaat het om concrete acties zoals aanpassing van personeelsbeleid en functies en het scheppen van draagvlak. Omdat het creëren van randvoorwaarden zich feitelijk in iedere fase voordoet, hebben we fase 2 geïntegreerd in de andere drie fasen.

### Figuur 7.1

Drie fasen in het proces van het inzetten van kwetsbare groepen, 2012



Bron: TNO

Per fase bespreken we de knelpunten en succesfactoren. We vergelijken organisaties in organisatiecultuur, HR-beleid, kennis over kwetsbare groepen, organisatiekenmerken en context.

### 7.2.1 Fase 1: motiveren van werkgevers

#### Organisatiecultuur

Een belangrijke factor in het al dan niet in dienst nemen van kwetsbare groepen is de attitude van de werkgever (Hernandez 2000; De Vos en Andriessen 2010). Het beeld dat werkgevers hebben van personen uit kwetsbare groepen is bepalend; uiteindelijk zullen werkgevers alleen mensen in dienst nemen van wie ze denken dat ze meerwaarde hebben voor de organisatie. Volgens de theorie van statistische discriminatie is het voor werkgevers moeilijk een inschatting te maken van de productiviteit of opbrengst van een persoon op basis van de beschikbare informatie (cv enz.). Ze maken daarom een inschatting van de productiviteit en risico's van de groep waartoe de persoon wordt gerekend. Veel werkgevers hebben vooroordelen over de inzetbaarheid van mensen uit kwetsbare groepen. Individuele personen hebben volgens deze theorie dus minder kans op een aanstelling omdat werkgevers een negatief beeld hebben van de groep als totaal. Overigens noemen werkgevers ook vaak het mogelijke negatieve oordeel van klanten als reden om geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (De Vos en Andriessen 2010). Onderzoek laat zien dat werkgevers vooral uit sociale overwegingen mensen uit kwetsbare groepen aannemen. Vaak kennen zij iemand in hun omgeving uit een kwetsbare groep. Ook maatschappelijk verantwoord ondernemen kan een motief zijn. Economische motieven, in de zin dat subsidies de werknemers goedkoper maken, spelen een minder belangrijke rol (Siegert en Cuelenaere 2009).

Diversiteitsbeleid is gericht op een cultuur waarin alle medewerkers gelijkwaardig zijn maar er ruimte is voor verschillen. Werkgevers die een diversiteitsbeleid voeren blijken eerder geneigd mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (Chan et al. 2010; Findler et al. 2007; Habeck et al. 2010; Samant et al. 2009).

#### Kennis

Voor een aantal groepen uitkeringsgerechtigden bestaan er regelingen als loonkosten-subsidie, loondispensatie, werken met behoud van uitkering of no-riskpolissen vanuit het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (u w v) of gemeenten. Eventuele lagere productiviteit, een hoger risico op ziekte of extra kosten voor bijvoorbeeld begeleiding van werknemers uit kwetsbare groepen zijn daarmee te compenseren. Veel werkgevers blijken slecht op de hoogte te zijn van deze subsidieregelingen (Unger en Kregel 2003; De Vries et al. 2007). Als zij dat wel zijn, zo is de verwachting, zullen zij eerder overwegen mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (Siegert en Cuelenaere 2009).

#### Organisatiekenmerken

Voor sommige typen organisaties ligt het meer voor de hand personeel aan te trekken uit kwetsbare groepen dan voor andere. Dit hangt onder meer samen met het soort werk. Hoewel er uitzonderingen zijn, passen personen uit kwetsbare groepen vaak het beste bij laaggeschoolde functies.

Ook de economische situatie van een bedrijf is van invloed (Siegert en Cuelenaere 2009). Bedrijven die er financieel slecht voor staan, zijn wellicht minder geneigd om uit sociale

overwegingen mensen in dienst te nemen. Tegelijkertijd kunnen financiële overwegingen (goedkope arbeidskrachten) in die situatie een motief zijn om dit juist wel te doen. Eerder onderzoek laat overigens zien dat inclusieve organisaties relatief vaak behoren tot de publieke sector (De Vos en Andriessen 2010). Een verklaring kan zijn dat de publieke sector een voorbeeldfunctie heeft, maar ook het feit dat er geen winstoogmerk is.

### Context

Of organisaties overwegen om voor laaggeschoolde functies mensen uit kwetsbare groepen aan te trekken, zal mede afhangen van het aanbod op de arbeidsmarkt. Volgens het *queueing model* van Thurow (1975) rangschikken werkgevers het potentiële arbeidsaanbod naar hun verwachte productiviteit (toegevoegde waarde) voor het bedrijf en kiezen zij voor de beste kandidaat. De inschatting van de productiviteit maken ze op basis van kenmerken als opleidingsniveau, leeftijd en werkervaring, maar ook gezondheid en uitkeringsafhankelijkheid. Mensen uit kwetsbare groepen staan door hun veronderstelde geringere productiviteit vaak achterin de rij en werkgevers beginnen vooraan de rij. De theorie voorspelt dus dat hoe kleiner het aanbod van andere potentiële werknemers voor eenvoudige werkzaamheden, hoe groter de kans is dat een werkgever mensen uit kwetsbare groepen kiest.

Onderzoek van Siegert en Cuelenaere (2009) laat zien dat organisaties die relatief veel contact hebben met een intermediair als het u w v ook vaker mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben. Intermediaire organisaties zijn belangrijk voor de informatievoorziening over financiële regelingen en de mogelijkheden van kwetsbare groepen en voor het wegnemen van vooroordelen (Bosch et al. 2009; Smit 2009; Van Horssen et al. 2010).

#### 7.2.2 Fase 2: werving en selectie

Een goede match tussen de wensen en mogelijkheden van de kandidaat en die van de organisatie is essentieel voor het duurzaam inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. Dat begint bij de werving en selectie.

#### HR-beleid

Voor mensen uit kwetsbare groepen is vaak een specifiek werving- en selectiebeleid nodig. Vaak worden (onbewust) functieprofielen gehanteerd die gebaseerd zijn op de ideale werknemer, een beeld waar mensen uit kwetsbare groepen niet altijd aan voldoen (Van Horssen et al., 2010).

Daarnaast is het voor werknemers uit kwetsbare groepen soms noodzakelijk het werk of de werkplek aan te passen (Wissink et al. 2009; Smit et al. 2010; De Vos en Andriessen 2010). Het kan bijvoorbeeld zijn dat de werkplek moet worden aangepast in verband met een handicap, extra begeleiding moet worden georganiseerd, of dat de productie-eisen moeten worden bijgesteld. Zoals gezegd verrichten mensen uit kwetsbare groepen veelal laaggeschoold werk. Wanneer er niet direct geschikt werk voorhanden is, kan dit gecreëerd worden door eenvoudige taken bij andere functies weg te halen en te bundelen in een nieuwe functie. De werkgever moet dus bereid en in staat zijn deze aanpassingen te

doen. Deze bereidheid hangt samen met de ingeschatte productiviteit die in fase 1 al aan de orde kwam.

### Kennis

Aanpassingen in het werk en de werkplek en eventuele extra begeleiding vergen kennis die organisaties soms niet in huis hebben. Gebrek aan kennis kan leiden tot een verkeerde inschatting van de productiviteit van de kandidaat, met een mismatch tot gevolg. Voor werkgevers is het belangrijk te weten waar ze hulp kunnen krijgen.

### Context

Weinig organisaties zoeken zelf actief naar mensen uit kwetsbare groepen. Het initiatief ligt vaak bij intermediaire organisaties, zoals gemeente, u w v of re-integratiebedrijf (De Vos en Andriessen 2009; Wissink et al. 2009). Belangrijk is dat zij de juiste kandidaat kunnen bieden die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de werkgever. Verder kunnen zij voorlichting geven, begeleiding bieden of helpen bij het creëren van passende functies. Belangrijk is dat de intermediairs voldoende op de hoogte zijn van het werk en de werkprocessen in de organisatie (Van Horssen 2010).

### 7.2.3 Fase 3: duurzame arbeidsrelatie

Voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het niet alleen moeilijk een baan te krijgen, maar vooral ook om deze te behouden. In fase 3 staat de vraag centraal welke factoren van belang zijn voor een duurzame arbeidsrelatie.

### Organisatiecultuur

Draagvlak op de werkvloer is een belangrijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Leidinggevend en collega's kunnen vooroordelen hebben of zich ongemakkelijk voelen in de nabijheid van mensen uit kwetsbare groepen (Hernandez et al. 2008; Schur et al. 2005). Sommige beperkingen maken bijvoorbeeld communicatie lastig, waardoor leidinggevend en collega's contact gaan mijden. Vooroordelen kunnen ook een negatieve invloed hebben op de prestaties van mensen uit kwetsbare groepen. Om dat te voorkomen moet het management open communiceren met het personeel over hun visie en motieven om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (Lammerts en Stavenuiter 2010; Van Horssen et al. 2010; Duinkerken et al. 2009; Smit 2009). Veel studies benadrukken het belang van een inclusieve organisatiecultuur voor de duurzame inzet van mensen uit kwetsbare groepen (Stone en Colella 1996; Mor-Barak 1999; Findler et al. 2007; Samant et al. 2009; Irvine en Lupart 2008). In een inclusieve organisatiecultuur worden alle medewerkers betrokken bij formele en informele organisatieprocessen. Er is ruimte voor individuele verschillen en veel aandacht voor een open communicatie met collega's en leidinggevend. De leidinggevende heeft de belangrijke taak om vooroordelen weg te nemen en een werkomgeving te creëren waarin iedereen zich gerespecteerd voelt (De Vries et al. 2007). Een coachende of situationele stijl van leidinggeven die aansluit bij de verschillende behoeften van de werknemers lijkt hier goed bij te passen (Cubero 2007).

### HR-beleid

Mensen uit kwetsbare groepen hebben vaak extra begeleiding nodig en de kwaliteit van de geboden begeleiding is een belangrijke succesfactor (Lammerts en Dekker 2011; Smit et al. 2010). De begeleiding kan, afhankelijk van de beperkingen en mogelijkheden van de persoon, bestaan uit extra training, coaching totdat de medewerker over de juiste vaardigheden beschikt, af en toe steun bij taken of structurele begeleiding (Lammerts en Stavenuiter 2010; De Vos en Andriessen 2010). De begeleiding kan worden geboden door een jobcoach of door een collega of leidinggevende. Cruciaal is dat begeleiders zorgvuldig geselecteerd en zo nodig extra geschoold worden (Smit 2009). Daarnaast is het van belang dat mensen uit kwetsbare groepen de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen, zodat de arbeidsrelatie duurzaam wordt of mensen kunnen doorgroeien naar een hogere functie. Onderzoek laat zien dat eenmaal aangenomen mensen weinig ontwikkelmogelijkheden krijgen (Van Horssen et al. 2010).

### Kennis

Zoals vermeld is het van belang dat werkgevers op de hoogte zijn van subsidies en regelingen. Ook als werkgevers mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen, blijft de informatievoorziening een belangrijk aandachtspunt. Een veelheid aan regelingen maakt het voor werkgevers vaak moeilijk door de bomen het bos te blijven zien (RWI 2011).

### Organisatiekenmerken

Inclusieve organisaties kennen vaak een platte organisatiestructuur met korte communicatielijnen (Wissink et al. 2009; Lammerts en Dekker 2011). Een mogelijke verklaring is dat dit type organisaties flexibeler is en daardoor meer mogelijkheden biedt om het werk aan te passen aan de behoefte van de individuele werknemer. Mensen uit kwetsbare groepen lijken opvallend genoeg ook meer gebaat te zijn bij een veeleisende cultuur dan bij een zorgzame cultuur, wat mogelijk te verklaren is doordat in organisaties met een veeleisende cultuur de werknemer minder 'gepamperd' wordt en er meer duidelijkheid is over wat er van de werknemer verwacht wordt (Bosch et al. 2009).

### Context

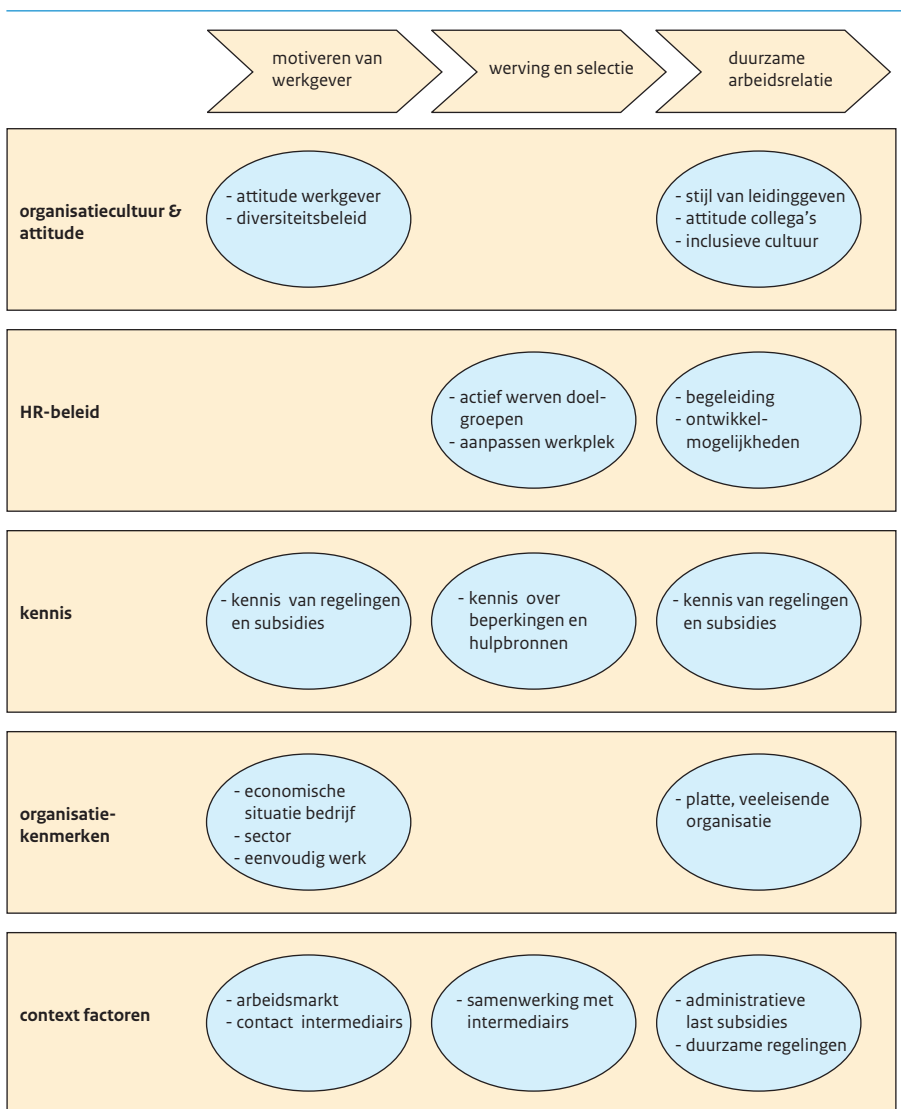
Veel werkgevers ervaren hoge administratieve lasten rondom de aanvraag en verwerking van voorzieningen. Een veel gehoord punt is verder dat bestaande regelingen niet altijd goed aansluiten bij de behoeften van de werkgevers. Loonkostensubsidies worden slechts onder strenge voorwaarden verstrekt, waaraan werkgevers niet altijd kunnen voldoen (Smit 2009). Ook het feit dat veel regelingen tijdelijk zijn kan een belemmering zijn voor een duurzame inzetbaarheid. Werkgevers hebben vaak weinig vertrouwen in de continuïteit van doorlopende regelingen en durven daarom tijdelijke contracten niet om te zetten in een vast dienstverband (Wissink et al. 2009).

De verschillende factoren die uit de literatuurstudie naar voren komen, vatten we samen in figuur 7.2. Daarbij tekenen we aan dat punten die in een eerdere fase belangrijk zijn ook doorwerken in de volgende fasen. De verdeling van factoren over de fasen is echter

modelmatig; in de praktijk kunnen sommige ontbreken, overlappen of in een andere fase optreden.

Figuur 7.2

Factoren die beïnvloeden of een organisatie inclusief is, 2012



Bron: TNO

### 7.3 Methodologische verantwoording

We toetsen nu of inclusieve organisaties verschillen van reguliere organisaties op de factoren in het hierboven beschreven model. We maken gebruik van een enquête onder bedrijven in Noord-Brabant, aangevuld met gegevens uit de Werkgevers enquête arbeid (WEA).

#### Data

De WEA is een periodiek onderzoek van TNO, in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen. Er zijn tot nu toe twee metingen uitgevoerd, in 2008 en in 2010. Aangezien niet alle factoren uit het model in de WEA bevraagd zijn hebben we in 2011 aanvullende data verzameld met een telefonische enquête onder bedrijven in Noord-Brabant die de WEA in 2010 ingevuld hebben en daarin aangaven nogmaals benaderd te mogen worden voor onderzoek. Van deze 301 bedrijven hebben 228 daadwerkelijk meegedaan (respons 76%).

#### Representativiteit

De bedrijven in onze steekproef zijn in grootte en sector niet representatief voor de populatie werkgevers in Nederland. Grotere bedrijven zijn oververtegenwoordigd; de sector industrie is sterk oververtegenwoordigd, terwijl de sector handel ondervertegenwoordigd is. Voor het overige volgt de sectorverdeling in grote lijnen de verdeling in heel Nederland. Eerdere studies laten zien dat grootte en sector relevant zijn voor het al dan niet inclusief zijn van organisaties. We hebben daarom in de analyses gecontroleerd voor grootte en sector.

We willen niet de populatie als geheel beschrijven, maar een exploratieve analyse doen naar verschillen tussen bedrijven die nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen hebben ingezet en bedrijven die dit nog nooit hebben gedaan. In de steekproef zijn deze beide groepen ongeveer evenredig verdeeld (47% met ervaring, 53% zonder), waardoor een goede vergelijking tussen beide groepen mogelijk is.

Om de bedrijven in de twee groepen te verdelen hebben we in onze enquête de organisaties gevraagd of ze nu of in het verleden ervaring hebben gehad met de inzet van personen vanuit een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Dit is een bredere insteek dan de vraagstelling in de WEA, die vraagt of bedrijven de afgelopen twee jaar bewust mensen uit kwetsbare groepen hebben aangenomen. In ons onderzoek is het percentage bedrijven met ervaring hoger dan het landelijk gemiddelde (28% van de respondenten van onze enquête, tegen 16% voor de totale populatie, op basis van de WEA). Dit kan te maken hebben met een hogere responsbereidheid van deze bedrijven, zeker in relatie tot het onderwerp van de enquête.

Onze steekproef betreft alleen bedrijven uit Noord-Brabant, dus strikt genomen zien we alleen verschillen tussen beide groepen bedrijven in deze provincie. We hebben echter geen reden om aan te nemen dat Noord-Brabant in dit opzicht systematisch afwijkt van de rest van Nederland.



## Analyses

We vergelijken in de analyses steeds bedrijven die nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen hebben ingezet met bedrijven die dat nog nooit gedaan hebben. Of er sprake is van significante verschillen tussen beide groepen toetsen we met t-toetsen en Pearson's Chi-kwadraattoetsen. Omdat onze steekproef niet representatief is voor grootte en sector zijn multivariaat gecorrigeerde toetsen berekend met een variantie-analyse waarbij gecorrigeerd is voor grootte en sector. Vanwege de relatief kleine steekproef hanteren we een  $p < .10$  bij het vaststellen van de significantie.

## 7.4 Resultaten

We bespreken nu de resultaten uit ons onderzoek. Als eerste zoomen we in op de motivatie en ervaringen van bedrijven met personeel uit kwetsbare groepen en kijken we welke belemmeringen zij ondervinden. Vervolgens toetsen we of er verschillen zijn tussen organisaties met en zonder ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen. Tot slot bespreken we wat inclusieve organisaties in de praktijk doen om de mensen uit kwetsbare groepen in te zetten. De toetsresultaten worden weergegeven in de bijlage bij dit hoofdstuk (zie [www.scp.nl](http://www.scp.nl)).

### 7.4.1 Motieven en belemmeringen voor de inzet van kwetsbare groepen

#### Motieven

Zoals gezegd heeft 47% van de werkgevers in onze enquête nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen ingezet. Op het moment van het onderzoek had 39% een of meer personen uit kwetsbare groepen in dienst (meestal een of twee).

De organisaties waar mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie werken of werkten hebben hier over het algemeen al langere tijd ervaring mee; bijna twee derde al meer dan 5 jaar. Bijna driekwart (72%) heeft sociale of maatschappelijke motieven (bv. maatschappelijk verantwoord ondernemen of levensbeschouwelijke overtuiging). 17% noemt vooral economische redenen. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken.

#### Belemmeringen

Tabel 7.1 laat zien welke belemmeringen werkgevers zien om (meer) mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen.

Organisaties met ervaring zien vaker geen belemmeringen dan organisaties zonder ervaring: 30% versus 17% (niet in tabel). Organisaties zonder ervaring geven significant vaker als belemmering aan dat het werk bij hen zich er niet voor leent, dat de betreffende groepen niet bij hen solliciteren en dat ze niet weten waar ze personeel uit kwetsbare groepen kunnen vinden. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken die laten zien dat eerdere ervaring het beeld over de inzetbaarheid van mensen uit kwetsbare groepen positief beïnvloed. Toch zien ook de werkgevers met ervaring belemmeringen om meer mensen uit kwetsbare groepen aan te nemen.

Tabel 7.1

Belemmeringen om (meer) mensen uit een kwetsbare positie in te zetten, werkgevers met en zonder ervaring, 2011 (in procenten)

belemmering	wel ervaring	geen ervaring
	N = 108	N = 120
het werk in het bedrijf leent zich er niet voor	39,8	57,5
verwachte organisatorische rompslomp	12,0	16,7
verwachte kosten van begeleiding	19,4	15,0
kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij bedrijf	9,3	20,8
financiële risico's door productieverlies	15,7	12,5
onbekendheid met vinden van kwetsbare werkzoekenden	2,8	8,3

Bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011)

#### 7.4.2 Verschillen tussen bedrijven met en zonder ervaring met kwetsbare groepen

Uit de literatuurstudie komen diverse factoren naar voren die in de drie onderscheiden fasen de inzet van mensen uit kwetsbare groepen bevorderen. Getoetst is of bedrijven met en zonder ervaring verschillen op deze factoren. Tabel 7.2 geeft een samenvatting van de resultaten, geordend naar de factoren en fasen in het beschreven model (voor de toetsresultaten zie tabel B7.3 in de bijlage).

Bij het bespreken van de resultaten is er voor de leesbaarheid voor gekozen om geen uitsplitsing naar fasen te maken.

Tabel 7.2

Verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring met kwetsbare groepen, naar factoren en fasen, 2011<sup>a</sup>

	fase 1	fase 2	fase 3
factor			
organisatiecultuur			
mensgerichte cultuur	+		
diversiteitsbeleid (openlijk spreken over verschillen)	o		
stijl van leidinggeven			o
attitude (medewerkers hebben moeite met kwetsbare groepen)			-
HR-beleid			
werving en selectie expliciet gericht op kwetsbare groepen		+	
begeleiding bij verzuim en re-integratie			+
leeftijdsbewust personeelsbeleid			o
ontwikkeling medewerkers			-
deelname medewerkers aan periodiek overleg			o
kennis van beperkingen en regelingen kwetsbare groepen			
omgaan met beperkingen		+	
vinden informatie over regelingen	o		
kennis financiële regelingen	o		
gebruik financiële regelingen			+
organisatiekenmerken			
eenvoudige, afwisselende werkzaamheden	+		
hoog percentage laaggeschoolden (maximaal lbo/mavo/vmbo)	o		
non-profit	+		
organisatiestructuur			o
financieel-economische positie	o		
context			
moeite met invullen vacatures voor eenvoudige werkzaamheden	o		

a + = significant meer/vaker bij organisaties met ervaring; o = geen significant verschil;  
- = significant meer/vaker bij organisaties zonder ervaring (significantie op 10%-niveau).

Bron: TNO (WEA 2010; Werkgeversenquête Brabant 2011)

### Organisatiecultuur

Als eerste kijken we naar de mogelijke verschillen in organisatiecultuur tussen organisaties met en zonder ervaring met kwetsbare groepen. De organisatiecultuur schept immers de randvoorwaarden voor de motivatie van de werkgever en de duurzame arbeidsrelatie. We hebben de werkgevers naar verschillende aspecten van een inclusieve cultuur en diversiteitsbeleid gevraagd. De resultaten laten zien dat inclusieve

organisaties vaker een mensgericht cultuur hebben (66%) dan organisaties zonder ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen (57%). We hebben geen significante verschillen waargenomen in het gevoerde diversiteitsbeleid. In de totale populatie zien we dat er openlijk wordt gesproken over verschillen (76%) en de meeste organisaties sturen erop dat leidinggevendens rekening houden met individuele verschillen (89%) en een respectvolle werkomgeving creëren (97%). Verder zijn leidinggevendens redelijk gemakkelijk aanspreekbaar voor medewerkers (97%).

Ook in de stijl van leidinggeven zijn er geen significante verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring met kwetsbare groepen. De meeste respondenten (78%) noemen de stijl van leidinggeven in hun organisatie 'coachend'.

Wat betreft de attitude zijn organisaties zonder ervaring het niet significant vaker eens met de stelling dat de klanten moeite zullen hebben met personeel uit kwetsbare groepen dan bedrijven met ervaring. Ook zien we geen significante verschillen in de mening over de tijd dat het leren van nieuwe taken kost, de hulp die mensen uit kwetsbare groepen nodig hebben en de moeilijkheid om kritiek te leveren. Wel zijn organisaties zonder ervaring het significant vaker eens met de stelling dat onbekendheid van medewerkers met mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie een barrière vormt om met hen samen te werken dan bedrijven met ervaring met de inzet van kwetsbare groepen. Bedrijven met ervaring zijn het juist significant vaker eens met de stelling dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie loyaler naar de organisatie zijn dan andere medewerkers.

### HR-beleid

Volgens de theorie is het HR-beleid van inclusieve organisaties nauw verbonden met de organisatiecultuur. Zoals we zouden verwachten is er een significant verschil tussen organisaties met en zonder ervaring in het actief beleid voeren om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen. Toch geldt ook voor meer dan de helft van de organisaties met ervaring dat zij geen actief beleid voeren om deze mensen aan te nemen.

Bedrijven met ervaring maken gebruik van diverse kanalen voor het werven van mensen uit kwetsbare groepen (tabel 7.3).

Tabel 7.3

Wervingskanalen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, werkgevers met ervaring (in procenten)

	werkgevers met ervaring
wervingskanaal	N = 108
via uww / werkplein / gemeente	38,9
door medewerker(s) zelf benaderd	34,3
via een re-integratiebedrijf	29,6
via een sociale werkplaats	25,0
medewerker was al in dienst (verminderd productief geworden)	18,5
via advertentie	13,9

Bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011)

Tegen de verwachting in zien we in het HR-beleid verder weinig verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring. Op arbogebied bieden organisaties met ervaring wel vaker begeleiding bij verzuim en re-integratie, maar zij treffen niet vaker maatregelen om een gezonde levensstijl te bevorderen en verzuim terug te dringen en hebben ook niet vaker een Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) of een contract met een externe arbodienst.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid vertoont geen samenhang met de inzet van kwetsbare groepen. Organisaties met ervaring met kwetsbare groepen treffen niet vaker maatregelen opdat werknemers langer kunnen doorwerken, zoals deeltijd-vut, vrijstelling van onregelmatige en ploegendienst, extra vrije dagen voor oudere werknemers en omscholing.

Opvallend is dat organisaties zonder ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen significant vaker medewerkers stimuleren zich verder te ontwikkelen (93% tegenover 84%). Hoewel het percentage bedrijven met ervaring dat de mogelijkheid biedt ook hoog is, sluit deze uitkomst aan bij eerdere bevindingen dat mensen uit kwetsbare groepen minder ontwikkelmogelijkheden worden geboden.

In het grootste deel van de organisaties nemen alle medewerkers deel aan periodieke overleggen (89%).

### Kennis

Er bestaan diverse financiële voorzieningen voor werkgevers om de inzet van mensen uit kwetsbare groepen te stimuleren. We hebben geen significante verschillen tussen organisaties gevonden in kennis over regelingen. Organisaties weten waar ze informatie over regelingen kunnen vinden en waar ze indien nodig ondersteuning en kennis van buiten kunnen krijgen om met beperkingen om te gaan. Organisaties met ervaring hebben ook niet meer kennis van financiële regelingen voor de inzet van kwetsbare groepen. Logischerwijs maken zij wel significant vaker gebruik van de no-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, van loonkostensubsidies en loondispensaties.

Naast kennis over financiële regelingen is het belangrijk om kennis en vaardigheden in huis te hebben over het omgaan met beperkingen. Organisaties met ervaring hebben die significant meer in huis dan organisaties zonder ervaring. Niet duidelijk is echter of dit een determinant of een gevolg is van het inzetten van kwetsbare groepen.

### Organisatiekenmerken

Of personen uit kwetsbare groepen in te zetten zijn in een organisatie hangt af van het werk. Ze doen vooral eenvoudig werk. De meeste werkzaamheden in de organisaties in onze steekproef zijn complex met veel hand- en denkwerk. Organisaties met ervaring met kwetsbare groepen hebben significant vaker eenvoudige maar afwisselende werkzaamheden. Toch zijn ook in 73% van de organisaties met ervaring met kwetsbare groepen de werkzaamheden complex. Er is geen verschil aangetroffen in het percentage laaggeschoolde werknemers (maximaal lbo/mavo/vmbo).

Wat betreft de overige organisatiekenmerken die uit de literatuurstudie naar voren komen, laat ook ons onderzoek zien dat organisaties met ervaring vaker non-profitorganisaties zijn.

We hebben geen verschillen aangetroffen in organisatiestructuur tussen organisaties met en zonder ervaring met personeel uit kwetsbare groepen. De meeste organisaties (83%) typeren de eigen organisatie als plat. Meer dan 60% typeert haar financieel-economische positie als (zeer) goed.

### Context

Krapte op de arbeidsmarkt kan een impuls zijn om mensen uit kwetsbare groepen aan te nemen. Er zijn geen significante verschillen aangetroffen tussen bedrijven met en zonder ervaring wat betreft de mogelijkheid om vacatures voor eenvoudige werkzaamheden in te vullen en de economische positie. Ongeveer een vijfde van de organisaties vindt het (zeer) moeilijk om vacatures voor eenvoudige werkzaamheden te vervullen.

### 7.4.3 Aanvullende inspanningen van inclusieve organisaties

Wanneer mensen uit kwetsbare groepen eenmaal in de organisatie worden ingezet, vraagt dit over het algemeen extra inspanning van de organisatie. Aan de bedrijven met ervaring is gevraagd welke aanvullende acties zij hebben ondernomen om een duurzame inzet te bevorderen.

### Werkaanpassingen

De meeste organisaties doen werkaanpassingen om kwetsbare groepen te kunnen inzetten. De meest voorkomende zijn aanvullende begeleiding of ondersteuning en aanpassing van het werktempo en de productie-eisen (tabel 7.4).

Tabel 7.4

Werkaanpassingen bij de inzet van kwetsbare groepen door werkgevers met ervaring, 2011 (in procenten)

aanpassingen	werkgevers met ervaring N = 108
begeleiding of ondersteuning	52,8
werktempo of productie-eisen	50,9
werktijden, pauzeregeling, omvang werkweek	39,8
bestaande functies aanpassen of nieuwe functies creëren	38,0
werkplek, hulpmiddelen, meubilair	31,5
geen	21,3

Bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011)

Extra begeleiding wordt voornamelijk door de leidinggevende en collega's gegeven (69%, niet in tabel). Ook vindt in veel gevallen extra begeleiding door een extern bedrijf of jobcoach plaats (40%). Over het algemeen (88%) is men (zeer) tevreden over de geboden begeleiding. Hoewel maar weinig organisaties speciaal een medewerker aanstellen voor de extra begeleiding, zijn de organisaties die dat doen wel het meest tevreden over

de geboden begeleiding. Verder is er geen verschil tussen typen begeleiding en de tevredenheid over de begeleiding.

Ongeveer een vijfde van de organisaties waar mensen uit kwetsbare groepen werken of werkten doet helemaal geen aanpassingen. Of er wel of geen werkaanpassingen zijn heeft geen invloed op de tevredenheid over de mensen uit kwetsbare groepen en op het al dan niet bieden van een regulier contract.

De mensen uit kwetsbare groepen werken in bijna alle voorkomende gevallen samen met de andere werknemers in de betreffende organisaties (94%). De collega's zijn meestal (82%) ook geïnformeerd over de beperkingen van de medewerkers uit kwetsbare groepen.

### Arbeidsrelatie

Aan de organisaties met ervaring hebben we ook gevraagd wat zij doen om personeel uit kwetsbare groepen duurzaam te binden aan de organisatie. Als eerste kijken we naar het type contract dat wordt geboden. Reguliere vaste of tijdelijke contracten voor mensen met een kwetsbare positie komen bij de meeste werkgevers voor (zie tabel 7.5). We merken hierbij op dat de percentages betrekking hebben op werkgevers die mensen met een kwetsbare positie een dergelijk contract bieden. Dit is niet hetzelfde als het percentage mensen met een kwetsbare positie dat een bepaald contract krijgt.

Tabel 7.5

Type contracten van mensen met een kwetsbare positie bij werkgevers met ervaring, 2011 (in procenten)

type contract	werkgevers met ervaring N = 108
regulier vast contract	62,0
regulier tijdelijk contract	53,7
stage, werkervaringsplaats of re-integratietraject	31,5
detachering via sociale werkplaats of anders	24,1
in dienst via regeling begeleid werken	10,2
proefplaatsing	18,5

Bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011)

80% van de organisaties met ervaring met kwetsbare groepen is tevreden tot zeer tevreden over hen; 18% is tevreden noch ontevreden. De overige 2% is ontevreden vanwege het tegenvallende functioneren van de betreffende personen. De tevredenheid is terug te zien in het feit dat twee derde van de werkgevers aangeeft dat van de kwetsbare mensen die bij hen werken maar nog geen regulier (vast) contract hebben, ten minste één uitzicht heeft op een regulier contract. De voornaamste reden om geen regulier contract te bieden is dat de plaatsing tijdelijk bedoeld was.

### Gebruik financiële voorzieningen

Werkgevers willen gecompenseerd worden voor extra kosten en risico's die komen kijken bij het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. Gekeken is van welke regelingen werkgevers met ervaring gebruik maken. Loonkostensubsidie is veruit de meest gebruikte financiële voorziening (55,6% van de organisaties die ervaring hebben met de inzet van kwetsbare groepen). Ruim een kwart van de organisaties met inzet van kwetsbare groepen maakt geen gebruik van financiële voorzieningen.

Tabel 7.6

Financiële voorzieningen, werkgevers met ervaring, 2011 (in procenten)

voorziening	werkgevers met ervaring N = 108
loonkostensubsidie	55,6
loondispensatie	17,6
premiekorting of no-riskpolis	31,5
'kleine banen'-regeling	1,9
subsidie voor aanpassing van de werkplek	14,8
subsidie Europees Sociaal Fonds	6,5
subsidie voor scholing of opleiding	28,7
geen	26,9

Bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011)

### Samenwerking met intermediairs

Intermediairs kunnen werkgevers voorlichting geven, begeleiding bieden of helpen bij het creëren van passende functies. 29% van de organisaties met ervaring heeft structurele samenwerkingsafspraken met derden over het plaatsen van kwetsbare groepen.

## 7.5 Conclusie

Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening is het streven van beleidsmakers om zo veel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking te laten instromen op de arbeidsmarkt. Gezien het lage percentage bedrijven dat momenteel mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft is de vraag urgent hoe organisaties gestimuleerd kunnen worden om daar meer toe over te gaan.

We onderscheiden drie fasen bij het bevorderen van de inzet van kwetsbare groepen in organisaties: het motiveren van de werkgever, de werving en selectie, en de duurzame inzet. Een literatuurstudie naar de werkgeversbenadering en kenmerken van inclusieve organisaties laat per fase een groot aantal factoren zien die (duurzaam) inzetten van mensen uit kwetsbare groepen bevorderen. Niet eerder is onderzocht of inclusieve organisaties op deze kenmerken ook wezenlijk verschillen van organisaties die geen kwetsbare groepen inzetten. Op basis van data uit de WEA en een aanvullende enquête onder werkgevers in Noord-Brabant hebben we in een exploratieve studie bekeken welke



verschillen er zijn in kenmerken tussen organisaties die wel en organisaties die geen ervaring hebben met het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. Daarnaast hebben we bekeken hoe organisaties mensen vanuit een kwetsbare positie inzetten. Gezien het exploratieve karakter van deze studie is niet vast te stellen welke factoren doorslaggevend zijn. We kunnen hooguit aangeven welke factoren mogelijk een rol spelen.

### Aangetroffen verschillen

De uitkomsten bevestigen eerdere studies die het belang van de attitude van de werkgever en kennis over de doelgroep benadrukken. De meeste inclusieve organisaties bieden om sociale redenen mensen uit kwetsbare groepen een kans. Inclusieve organisaties blijken een positiever beeld te hebben van de doelgroep en de reacties op hen van collega's. Bovendien hebben deze organisaties meer kennis van de mogelijkheden en beperkingen van de doelgroep.

Deze kennis is relevant in de werkgeversbenadering en helpt om vooroordelen bij collega's te voorkomen en betere aanpassing te realiseren.

Verder zien we dat inclusieve organisaties vaker een mensgerichte cultuur hebben. Tegen de verwachting in hebben zij echter niet meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid in het HR-beleid, in de vorm van verzuimbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wel voeren zij vaker een actief beleid om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen en bieden ze vaker begeleiding bij verzuim en re-integratie. Hoewel buiten de scope van dit onderzoek, lijken deze factoren samen te hangen met een positieve attitude van de werkgever.

Inclusieve organisaties maken (logischerwijs) meer gebruik van financiële regelingen om de inzet van kwetsbare groepen te bevorderen, vooral van loonkostensubsidies. Hoewel de meeste inclusieve organisaties uit sociale overwegingen handelen, laat dat onverlet dat risicobeheersing een belangrijke rol speelt bij het in dienst nemen en houden van mensen uit kwetsbare groepen. Een eventuele lagere productiviteit of extra kosten moeten gecompenseerd worden. Zoals naar voren kwam in de literatuurstudie, is de tijdelijkheid van veel regelingen een belemmering voor het duurzaam inzetten van mensen uit kwetsbare groepen.

Voor al deze onderscheidende kenmerken geldt evenwel dat niet aan te geven is of zij een verklaring zijn voor inclusiviteit dan wel het gevolg ervan zijn.

Behalve de bovenstaande punten zien we in ons onderzoek geen significante verschillen tussen organisaties die wel en die geen ervaring hebben met het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. De meeste organisaties in ons onderzoek hebben kenmerken van een inclusieve organisatiecultuur waar ruimte is voor verschillen, met een coachende stijl van leidinggeven en aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers. Uiteraard moet een organisatie wel geschikt werk kunnen bieden aan kwetsbare groepen.

Het inzetten van kwetsbare groepen vraagt wel een extra inspanning van de organisatie in de vorm van begeleiding of werkaanpassingen. Uit eerdere studies weten we dat begeleiders zorgvuldig geselecteerd en zo nodig extra geschoold moeten worden en niet extra belast (Smit 2009). Organisaties die nog geen ervaring hebben met het inzetten van

mensen uit kwetsbare groepen moet zich terdege bewust zijn van de extra inspanning die zij moeten doen en van eventuele beperkingen van de doelgroep.

Bij inclusieve organisaties draait het er niet alleen om óf mensen uit kwetsbare groepen worden ingezet, maar ook dat deze mensen de kans krijgen zich verder te ontwikkelen zodat duurzame deelname mogelijk wordt. Onze studie laat zien dat inclusieve organisaties achterblijven bij reguliere organisaties in het stimuleren van medewerkers om zich te ontwikkelen, wat mogelijk een bevestiging is van eerdere studies die laten zien dat ontwikkelmogelijkheden voor mensen uit kwetsbare groepen vaak ontbreken.

### Handvatten voor beleid

De uitkomsten van deze studie geven een eerste indicatie voor handvatten voor beleidsmakers. De aandacht moet vooral uitgaan naar het motiveren van de werkgever. Goede voorlichting, begeleiding aan zowel de werkgever als de kandidaat en duurzame financiële compensatieregelingen helpen om vooroordelen weg te nemen.

Dat zal niet genoeg zijn om alle potentieel geschikte werkgevers te motiveren. Mits aan genoemde punten van voorlichting, begeleiding en financiële compensatie voldaan wordt, kan lichte dwang, bijvoorbeeld in de vorm van *social-return*-eisen in aanbestedingen, werkgevers verder over de streep trekken om mensen uit kwetsbare groepen aan te stellen. Een andere optie is een actief wervingsbeleid stimuleren voor mensen uit kwetsbare groepen, zoals in sommige cao's al gebeurt (Crossover 2011). Belangrijke randvoorwaarde is dat het werken met doelgroepen niet ten koste mag gaan van het bedrijfsresultaat. Organisaties kunnen daarom niet onbeperkt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen en niet alle organisaties hebben even veel werk dat geschikt is (te maken) voor hen. Het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen is maatwerk.

Voorkomen moet worden dat mensen uit kwetsbare groepen aangenomen worden zonder een volwaardige arbeidservaring te bieden, bijvoorbeeld om aan quota te voldoen. Beleid voor bevordering van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen moet dan ook niet stoppen bij het motiveren van de werkgever en wegnemen van risico's, maar ook gericht zijn op het stimuleren van ontwikkeling van kwetsbare groepen om een volwaardige en duurzame inzetbaarheid mogelijk te maken.

### Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op grond van deze studie kunnen we geen uitspraken doen over welke factoren verklarend en doorslaggevend zijn voor een duurzame inzetbaarheid van mensen uit kwetsbare groepen. Vervolgonderzoek in de vorm van een longitudinale studie is hiervoor nodig. Het huidige onderzoek is bovendien gedaan onder een beperkte steekproef van organisaties. Vervolgonderzoek onder een grotere steekproef is wenselijk om de conclusies uit dit onderzoek te toetsen.

Dit onderzoek richtte zich op kenmerken van inclusieve organisaties. Om meer te leren over wat een organisatie succesvol inclusief maakt zou vervolgonderzoek zich moeten richten op de kenmerken van individuele medewerkers op verschillende niveaus in organisaties.

## Literatuur

- Bosch, L., T. Overmars-Marx, D. Ooms en W. Zwinkels (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang: In dienst treden van Wajongers en behoud van werk*. Utrecht: Vilans.
- Crossover (2011). *Cao en Wajong: overzicht van cao-afspraken over Wajongers*. Nieuwegein: Crossover.
- Chan, F., D. Strauser, P. Maher, E.-J. Lee, R. Jones en E.T. Johnson (2010). Demands-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. In: *Journal of Occupational Rehabilitation*, jg. 20, nr. 4, p. 412-419.
- Cubero, C. G. (2007). Situational leadership and persons with disabilities. In: *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, jg. 29, nr. 4, p. 351-356.
- Duinkerken, G., P. Wesdorp en S. van der Woude (2009). *Tussen nieuw denken en nieuw doen: Verkenningen attitudes rond de WAJONG*. Zoetermeer: WhatWorks.
- Findler, L., L. H. Wind en M.M. Barak (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society – Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: *Administration in Social Work*, jg. 31, nr. 3, p. 63-94.
- Habeck, R., A. Hunt, C.H. Rachel, J. Kregel en F. Chan (2010). Employee Retention and Integrated Disability Management Practices as Demand Side Factors. In: *Journal of Occupational Rehabilitation*, jg. 20, nr. 4, p. 443-455.
- Hernandez, B. (2000). Employer Attitudes Toward Workers with Disabilities and their ADA Employment Rights: A Literature Review. In: *Journal of Rehabilitation*, jg. 66, nr. 4, p. 4-16.
- Hernandez, B., K. McDonald, M. Divilbiss, E. Horin, J. Velcoff en O. Donoso (2008). Reflections from Employers on the Disabled Workforce: Focus Groups with Healthcare, Hospitality and Retail Administrators. In: *Journal of Employee Responsibilities and Right*, jg. 20, nr. 3, p. 157-164.
- Horssen, C.P. van, F.J.N. Nijhuis en L. Mallee (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.
- Irvine, A. en J. Lupart (2008). Into the workforce: Employers' perspectives on inclusion. In: *Developmental Disabilities Bulletin*, jg. 36, nr. 1-2, p. 225-250.
- Lammerts, R. en M. Stavenuiter (2010). *Wajongers op de werkvloer: inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Lammerts, R. en F. Dekker (2011). Wajongers op de werkvloer: Onderzoek naar ervaringen in 31 bedrijven. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, jg. 90, nr. 4, p. 40-42.
- Mor-Barak, M. E. M. (1999). Beyond Affirmative Action – Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. In: *Administration in Social Work*, jg. 23, nr. 3, p. 47-68.
- Oeij, P., E.M.M. de Vroome, K. Kraan, S. van den Bossche en A. Goudswaard (2011). *Werkgevers enquête arbeid 2010*. Hoofddorp: TNO
- RWI (2011). *Re-integratiemarktanalyse 2011*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Samant, D., M. Soffer, B. Hernandez, M. Adya, J. Levy, O. Akinpelu en P. Blanck (2009). Corporate Culture and Employment of People with Disabilities: Role of Social Workers and Service Provider Organizations. In: *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, jg. 8, nr. 3-4, p. 171-188.
- Schur, L., D. Kruse en P. Blanck (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. In: *Behavioral Sciences and the Law*, jg. 23, nr. 1, p. 3-20.

- Siegert, J. en B. Cuelenaere (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.
- Smit, A., C. Wevers, H. Kooij-de Bode en J. van der Wolk (2010). *Het verschil maken: Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Hoofddorp: TNO.
- Stone, D. L. en A. Colella (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. In: *The Academy of Management Review*, jg. 21, nr. 2, p. 352-401.
- Thurow, L.C. (1975). *Generating inequality*. New York: Basic Books.
- Unger, D.D. en J. Kregel (2003). Employers' knowledge and utilization of accommodations. In: *Work*, jg. 21, nr. 1, p. 5-15.
- Vos, E. de en S. Andriessen (2010). *Handvatten voor werkgevers die Wajongers in dienst nemen en houden*. Hoofddorp: TNO.
- Vries, S. de, C. van de Ven en T. Wilthagen (2007). *Aan de slag met diversiteit: Praktische tips voor HR-beleid*. Hoofddorp: TNO.
- Wissink, C.E., L. Mallee en M. van Leer (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers: Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

## Bijlage bij hoofdstuk 7 Tabellen

Tabel B7.1 Bedrijven die in de periode 2008-2010 bewust personen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen, naar vestigingsgrootte (in procenten)

<b>aantal werknemers</b>	
2-4	11
5-9	16
10-49	24
50-99	33
> 100	40
<b>gemiddeld voor totale populatie</b>	<b>16</b>

Bron: WEA 2010

Tabel B7.2 Bedrijven die bewust personen uit kwetsbare groepen in dienst hebben, naar sector, 2008-2010 (in procenten)

<b>sector</b>	
landbouw, bosbouw en visserij	8
industrie	17
bouwnijverheid	17
handel	16
horeca	22
vervoer en communicatie	16
financiële instellingen	6
zakelijke dienstverlening	13
overheid	31
onderwijs	16
gezondheids- en welzijnszorg	17
overige dienstverlening	10
<b>gemiddelde voor totale populatie</b>	<b>16</b>

Bron: WEA 2010

Toetsresultaten. Om de verschillen in scores op diverse stellingen tussen organisaties met en zonder ervaring met de inzet van kwetsbare groepen te toetsen hebben we gemiddelden getoetst met t-toetsen en percentages met Pearson Chi-kwadraat. De nulhypothese van deze toetsen is dat er geen verschil is tussen beide groepen organisaties. Met een variantieanalyse waarbij is gecorrigeerd voor sector en vestigingsgrootte zijn multivariaat gecorrigeerde toetsen berekend. Vanwege de kleine steekproef is  $p < 0,10$ .

Tabel B7.3 Toetsresultaten verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring

	wel ervaring	geen ervaring	Sig. (2- tailed)
<i>organisatiecultuur</i>			
42. Een mensgerichte cultuur typeert de cultuur van mijn vestiging het meest.	66%	60%	*
44. De stijl van leidinggeven in onze vestiging is overwegend coachend	80%	77%	
26. In onze vestiging wordt openlijk gesproken over verschillen tussen medewerkers, zoals waar iemand goed in is en waarin niet.	72%	79%	
27. In onze vestiging zijn leidinggevendend makkelijk aanspreekbaar voor medewerkers.	99%	95%	
28. Onze vestiging stuurt erop dat leidinggevendend rekening houden met de verschillende wensen en behoeften van medewerkers.	91%	87%	
29. Onze vestiging stuurt erop dat leidinggevendend een respectvolle werkomgeving creëren.	100%	96%	*
30. In onze vestiging is voor iedereen duidelijk hoe we met elkaar omgaan, bijvoorbeeld over niet pesten, niet discrimineren, elkaar helpen.	1.6	1.6	
31. Mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie hebben over het algemeen meer tijd nodig om nieuwe taken te leren dan de andere medewerkers.	2.26	2.24	
32. Mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie hebben over het algemeen meer hulp van collega's nodig dan de andere medewerkers.	2.44	2.34	
33. Het is moeilijker om kritiek te leveren op prestaties van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie dan op andere medewerkers.	3.42	3.26	
34. Mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zijn over het algemeen loyaler naar de organisatie dan andere medewerkers.	2.88	3.04	*
35. De meeste van onze klanten zullen er moeite mee hebben als onze organisatie mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie inzet.	3.99	3.76	
36. Onbekendheid van medewerkers met mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie vormt een barrière om met hen samen te willen werken.	3.44	3.20	*
<i>HR-beleid</i>			
38. Onze vestiging voert een actief beleid om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen.	3.49	3.90	*
39. Al onze medewerkers worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het volgen van scholing of cursussen.	84%	93%	*
40. In onze vestiging neemt iedereen deel aan de periodieke overleggen.	91%	87%	
V08e. Bevorderen gezonde leefstijl	29%	14%	
V08g. Prikkel om verzuim te voorkomen of terug te dringen.	40%	23%	
V08h. Begeleiding bij verzuim en re-integratie	57%	28%	*
V10. Heeft een RI&E	81%	68%	
V13a. Contract met externe arbodienst	76%	64%	
<i>Maatregelen zodat werknemers langer kunnen doorwerken</i>			
V72a. Deeltijd VUT	37%	23%	
V72b. Vrijstelling onregelmatige en ploegdiensten	23%	11%	
V72d. Extra vrije dagen	58%	41%	
V72i. Omscholing	10%	4%	
<i>Kennis en ervaring</i>			

23. Onze vestiging weet waar informatie gevonden kan worden over de verschillende regelingen die er zijn om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen of in dienst te houden.	2.34	2.45	
24. Onze vestiging heeft voldoende kennis en vaardigheden om met eventuele beperkingen (bijvoorbeeld sociaal, fysiek of psychisch) van medewerkers om te gaan.	2.45	3.01	*
25. Onze vestiging kan zo nodig kennis en ondersteuning van buiten krijgen om met eventuele beperkingen van medewerkers om te gaan.	2.14	2.34	
<i>Context</i>			
47. Hoe gemakkelijk of moeilijk is het in het algemeen voor uw vestiging om vacatures voor eenvoudige werkzaamheden in te vullen?	2.54	2.46	