

SUCCES EN FAALFACTOREN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN WERKGEVERSARRANGEMENTEN

30 november 2015 >

TNO innovation
for life

> Rapportage voor
Rapportage voor ZonMw

SUCCEES EN FAALFACTOREN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN WERKGEVERSARRANGEMENTEN

Rapport voor	ZonMw
Datum	30 november 2015
Auteurs	M.L. van Emmerik, J.J.J.M. Huijs, R.W.B. Blonk Met medewerking van J. Schweter
Projectnummer	051.01270
Rapportnummer	R11619
Contact TNO	M.L. van Emmerik
Telefoon	088 866 58 76
E-mail	martijn.vanemmerik@tno.nl

Managementsamenvatting

Voor een grote groep mensen is arbeidsparticipatie niet vanzelfsprekend. Zij hebben om verschillende redenen moeite om aan te sluiten bij de arbeidsmarkt en zijn afhankelijk van een bijstands- of arbeidsongeschiktheidsuitkering. Dit betreft ruim 12% van de beroepsbevolking, ongeveer 1 miljoen mensen (CBS Statline).

In de afgelopen decennia is er veel gedaan om deze groep duurzaam aan het werk te krijgen. Gemeenten en UWV bieden bijvoorbeeld ondersteuning bij de re-integratie van deze mensen. Hiervoor hebben zij zogenaamde werkgeversarrangementen (WGA) ontwikkeld. Studies naar de effectiviteit van dergelijke WGA laten echter een wisselend beeld zien omdat zij vooral gericht zijn op uitkomstmaten zoals 'verkorting van de uitkeringsduur' en 'uitstroom naar een (reguliere) baan' en slechts beperkt inzicht geven in zaken als de inzetbaarheid en de duurzaamheid van de uitstroom.

Om zicht te krijgen op de betekenis van WGA moeten we dus kijken naar de mate waarin een WGA bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van mensen – ook als zij niet (blijvend) uitstromen naar regulier werk.

Waar in het onderzoek van de afgelopen jaren de focus vooral op het beïnvloeden van de cliënt en diens gedrag heeft gelegen richt het huidige onderzoek zich vooral op wat van *werkgeverszijde* nodig is om bij deze moeilijk inzetbare doelgroep de duurzame inzetbaarheid te bevorderen en definitieve doorstroom naar regulier werk op de arbeidsmarkt mogelijk te maken. Informatie hierover ontbrak grotendeels. Werkgevers die kwetsbare mensen aannemen hebben geen bewezen middelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen en de uitkeringsinstanties hebben geen basis om gerichte afspraken met werkgevers te maken over de noodzakelijke begeleiding ten behoeve van een zo groot mogelijk rendement van WGA.

Daarom bekijken we in het huidige onderzoek de resultaten van werkgeversarrangementen in relatie tot de *duurzame inzetbaarheid* van werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. We stelden ons daarbij de volgende (deel)vragen:

- a. Leidt de inzet van werkgeversarrangementen aantoonbaar tot een versterking op persoonsgebonden determinanten van duurzame inzetbaarheid?
- b. Kunnen we werkgeversgedrag (beleid, activiteiten en organisatorische voorwaarden) benoemen dat de instroom in regulier werk en de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep bevordert?
- c. Wat zijn in deze context belemmerende en bevorderende factoren voor werkgevers.

In het huidige onderzoek waarin TNO samenwerkte met DWI (Amsterdam) -tegenwoordig Werk Participatie en Inkomen (WPI) geheten- verzamelden we in de periode van september 2012 tot maart 2015 informatie over bijstandsccliënten gedurende (en kort na) hun plaatsing via een werkgeversarrangement. Aangevuld met informatie van de werkgever trekken we conclusies over de mate waarin werkgeversgedrag kan bijdragen aan een verbeterde inzetbaarheid van de werknemers. Hierbij keken we niet alleen naar uitkomstmaten 'uitstroom naar werk / uit de uitkering' maar ook naar veranderingen in werknemerskenmerken die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. De reikwijdte van

onze conclusies wordt echter beperkt door de lage respons en de onmogelijkheid om met beschikbare gegevens van DWI en UWV duidelijkheid over de arbeidsmarktpositie van alle respondenten te krijgen.

Ondanks deze beperkingen zien we (in relatie tot de deelvragen) het volgende beeld verschijnen:

- a. Een WGA leidt niet zonder meer tot versterking van duurzame inzetbaarheid of daarmee samenhangende werknemerskenmerken. Als het WGA succesvol is (d.w.z. tot een betaalde baan leidt na afloop van het WGA) zien we wel positieve effecten op DI.
- b. De manier waarop de werkgever tijdens het WGA acteert levert daar een bijdrage aan: Via de juiste leiderschapsstrategie kan de werkgever de self-efficacy van de werknemer verhogen. De werkgever kan de werknemer ook versterken in de ambitie om een betaalde baan te krijgen. Dit gebeurt door een goede begeleiding en het motief van de werkgever om een afspiegeling van de maatschappij te zijn.
- c. We zien dat werkgevers over het algemeen tevreden zijn met de begeleiding door DWI. Dit zal er ook mede aan bijdragen dat deze werkgevers in de toekomst ook weer medewerkers op een WGA willen aannemen. Werkgevers hebben echter lang niet altijd een daadwerkelijke vacature waardoor het einde van het WGA in dat geval ook leidt tot het einde van de arbeidsrelatie.

Op basis van onze bevindingen bevelen we het volgende aan:

- De gemeente heeft via de keuze van het WGA invloed op de kans dat iemand vanuit de bijstand weer duurzaam aan het werk gaat. Naarmate een WGA meer lijkt op een reguliere functie (inhoudelijk en wat betreft omvang) neemt de kans op duurzaam werk voor de werknemer toe. Hier kan de gemeente op sturen.
- De werkgever kan door zijn leiderschapsstijl invloed uitoefenen op de 'loopbaan self-efficacy' van de werknemer. Door deze te stimuleren krijgt de werknemer een positieve attitude ten aanzien van zijn mogelijkheden om een betaalde baan te krijgen. Dit draagt bij aan zijn duurzame inzetbaarheid.
- Het huidige onderzoek suggereert dat wanneer duidelijk is dat een WGA al bij voorbaat niet tot een vaste baan zal leiden het arrangement hooguit beperkt zal bijdragen aan een verbeterde DI van de werknemer. Dit zou meegewogen moeten worden bij de plaatsing van kandidaten op een WGA.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond en aanleiding	1
1.2	Vraagstelling	2
1.3	Leeswijzer	3
2	Methodiek	4
2.1	Onderzoeksozet	4
2.2	Meetinstrumenten	5
2.3	Analyse	14
3	Resultaten	16
3.1	Werving	16
3.2	Beschrijving steekproef	17
3.3	Uitkomsten	20
4	Discussie en conclusies	30
4.1	Algemeen	30
4.2	Van Determinanten naar Duurzame Inzetbaarheid	31
4.3	Van Werkgeversgedrag naar Duurzame Inzetbaarheid	32
4.4	Van Werkgeversgedrag naar Determinanten	32
4.5	Beantwoording van de onderzoeksvragen	33
4.6	Vragen voor de toekomst en aanbevelingen	33
	Literatuurlijst	36
	Afkortingen en Woordenlijst	38
	Bijlage Vragenlijsten	39

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Werk neemt voor veel mensen een belangrijke plaats in het leven in. Mensen die werken hebben over het algemeen ook een betere (mentale) gezondheid, zijn gelukkiger en meer tevreden met hun leven dan mensen zonder werk (McKee-Ryan et al., 2005). Bovendien is het door de toenemende vergrijzing extra belangrijk geworden om mensen optimaal in te zetten. Een deel van de Nederlandse beroepsbevolking neemt echter geen deel aan het arbeidsproces. Personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt doen regelmatig een beroep op bijstand of regelingen als Wajong, of WSW. Eind 2013 betrof dit zo'n 800.000 mensen (Gegevens opgehaald uit CBS (WWB, Statline), Van Santen et al., 2014 (SW) en UWV (Wajong)). De overheid wil de uitkeringsafhankelijkheid van deze mensen beperken en hun participatie bevorderen. Dat kan door hun talenten optimaal te benutten zodat zij naar vermogen kunnen participeren in werk. Een aanzienlijk deel van de betrokkenen heeft te maken met problemen op verschillende leefgebieden. Voor personen met deze 'multiproblematiek' is het verkrijgen en behouden van werk extra lastig.

De gemeenten schakelden de afgelopen jaren steeds vaker de sociale werkvoorziening in om hun bijstandsklanten te begeleiden richting werk, bij voorkeur bij een reguliere werkgever. Hierbij treffen gemeentelijke diensten, UWV en andere dienstverleners arrangementen met werkgevers om de werkzoekenden met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. In het vervolg worden drie voorbeelden van werkgeversarrangementen (WGA) besproken. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen WGA waarbij de werknemer in loondienst is, en WGA met behoud van uitkering¹. Een voorbeeld van WGA waarbij de werknemer in dienst is, is de **loonkostensubsidie**. Bij deze variant ontvangt de werkgever voor een bepaalde periode (maximaal een jaar) een subsidie bij het aannemen van een werkzoekende. Deze subsidie (van maximaal €5000,- op jaarbasis) is bedoeld voor scholing en gerichte begeleiding. Een andere mogelijkheid is een **proefplaatsing**. Hierbij is sprake van een aantal maanden regulier werk met behoud van uitkering. Na die periode wordt besloten of een (regulier) arbeidscontract volgt. Als derde voorbeeld van werkgeversarrangementen zijn er **participatieplaatsen**. Deze zijn bedoeld voor werklozen die in de uitkering zitten maar niet direct (weer) aan een reguliere baan kunnen beginnen. Bij een participatieplaats betaalt de werkgever echter geen salaris, de werknemer blijft in de uitkering. De werkgever biedt leiding en toezicht, terwijl de jobcoach de werknemer begeleidt namens de gemeente.

De werkgevers worden binnen deze re-integratietrajecten gecompenseerd omdat de werkzoekenden vaak niet aan de gevraagde opleiding of werkervaring voldoen. Verder is het idee achter deze arrangementen dat de werkgever nauwelijks risico loopt en zo eerder bereid is een werkzoekende met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

¹ WGA met behoud van uitkering worden sinds 2015 nauwelijks meer toegepast en zullen in de loop van dit jaar steeds verder worden afgebouwd. Ze worden bijvoorbeeld vervangen door leerstages (externe leerstages – bij werkgever of interne leerstages – bij gemeente – deze duren in principe zes maanden en kunnen in bijzondere gevallen verlengd worden tot 12 maanden).

De werkgever kan zo een waardevolle arbeidskracht verwerven terwijl de werkzoekende kansen krijgt om werkervaring op te doen en een baan te krijgen.

De mate van effectiviteit van werkgeversarrangementen, in termen van duurzame participatie in de reguliere arbeidsmarkt, hangt onder andere af van wat werkgevers doen om de duurzame inzetbaarheid van de werknemer te versterken. Werkgevers hebben echter vaak weinig kennis van kwetsbare doelgroepen en van de begeleiding die nodig is om hun ontwikkeling en doorstroom mogelijk te maken. De werkgeversarrangementen die worden ingezet behalen daardoor lang niet altijd het optimale rendement. TNO heeft daarom in samenwerking met de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente Amsterdam² een onderzoek uitgevoerd naar wat werkgevers doen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen van werknemers die aan het werk zijn via een werkgeversarrangement en hoe dit werkgeversgedrag de effectiviteit van deze arrangementen beïnvloedt.

De uitkomsten van dit onderzoek zullen aanbevelingen opleveren die gemeentelijke diensten, WPI, dienstverleners in de re-integratiebranche en werkgevers kunnen gebruiken om werkgeversarrangementen zo effectief mogelijk in te zetten. Om dit zo effectief mogelijk te doen raden wij aan de uitkomsten van dit onderzoek in samenwerking met potentiële gebruikers zoals WPI Amsterdam, andere sociale diensten en werkgevers te vertalen naar praktische instrumenten. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan protocollen, trainingen en instructies voor medewerkers in sociale diensten, alsook aan richtlijnen voor werkgevers.

1.2 Vraagstelling

Dit project beoogt duidelijk te maken wat van werkgeverszijde nodig is om met behulp van werkgeversarrangementen de duurzame inzetbaarheid van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie daadwerkelijk te bevorderen. Het project moet inzichtelijk maken wat nodig is om werkgeversarrangementen goed te implementeren en uitwijzen wat belemmerende en bevorderende factoren zijn. De resultaten van het project bieden sociale diensten kennis en concrete richtlijnen, waarmee zij het beleid ten aanzien van werkgeversarrangementen en hun adviezen en afspraken richting werkgevers kunnen aanscherpen. Daarnaast kunnen de uitkomsten van het project werkgevers helpen bij het duurzaam inzetten van de werknemers die zij aannemen met een werkgeversarrangement.

De volgende onderzoeksvraag met bijbehorende subvragen zijn geformuleerd:

1. Onder welke omstandigheden leiden werkgeversarrangementen tot duurzame inzetbaarheid van werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

² Tijdens het onderzoek heeft de Gemeente Amsterdam, waaronder Dienst Werk en Inkomen (DWI), per 1 januari 2015 een verandering in haar organisatiestructuur ondergaan. Dit om onder andere de dienstverlening aan de klanten (bijstandsgerechtigden) beter op elkaar af te stemmen en de onderlinge samenwerking binnen de gemeente te bevorderen. De gemeentelijke diensten zijn opgesplitst naar vier clusters met daaronder RVE's (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden). De dienstverlening van voormalig DWI in relatie tot werk en inkomen is nu geborgd in Cluster Sociaal en daarbinnen de drie RVE's Werk, Participatie en Inkomen (WPI). De verandering heeft geen invloed op het onderzoeksopzet, -proces en de -resultaten. Daar waar DWI staat kan per 1 januari 2015 WPI worden gelezen.

- a) Bij welke persoonsgebonden determinanten van duurzame inzetbaarheid leidt de inzet van werkgeversarrangementen aantoonbaar tot een toename?
- b) Welk beleid, welke activiteiten en welke organisatorische voorwaarden van werkgevers bevorderen de instroom in regulier werk en de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep?
- c) Wat zijn in deze context belemmerende en bevorderende factoren voor werkgevers.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijven we de methodiek van het onderzoek. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 4 geven we conclusies en aanbevelingen weer.

2 Methodiek

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet, de dataverzameling, de gebruikte meetinstrumenten en de aanpak van de analyse.

2.1 Onderzoeksopzet

Het doel van het project is te achterhalen hoe vanuit de werkgeverszijde de duurzame inzetbaarheid van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie bevorderd kan worden. Daartoe hebben we door middel van een cohortstudie werkgevers en bijstandsklanten gevolgd die via een werkgeversarrangement van DWI aan het werk waren.

De werknemer (bijstandsklant) vulde twee keer een vragenlijst in, de eerste keer tijdens het werktraject en de tweede keer rond drie maanden na beëindiging van het traject. Tijdens het traject vroegen we ook aan de werkgever om een vragenlijst in te vullen.

De inclusiecriteria voor de werknemer waren als volgt:

- a. het traject moest een loonkostensubsidie (met een duur van maximaal 6 maanden), een participatieplaats (via PANTAR, met een duur van 3 maanden) of een proefplaatsing (via UWV) zijn. Omdat de trajectduur van proefplaatsingen varieerde zijn voor het huidige onderzoek participanten met een trajectduur van 3 tot 6 maanden gekozen;
- b. maximaal 10 werknemers binnen de organisatie/ het bedrijf die door middel van een WGA in dienst waren;
- c. het traject begon op 1 september 2012 of later;
- d. de duur van het traject is minimaal 3 en maximaal 6 maanden;
- e. de respondent mocht niet bij DWI geplaatst worden;
- f. het bedrijf mocht geen detacheringsbedrijf zijn.

De werkgevers zijn geworven op basis van bestanden die door DWI aangeleverd zijn. De bestanden omvatten data over werkgevers die werknemers via WGA in dienst zouden hebben. Via de werkgever zijn vervolgens de werknemers op verschillende manieren benaderd. Eerst is de werkgever gebeld en gevraagd of de werknemer nog in dienst was en aan de inclusiecriteria voldeed. Daarnaast is achterhaald of zowel de werkgever als de werknemer aan het onderzoek mee wilden doen. Als dit het geval was is een postpakket verstuurd met daarin een informatiebrief en de werknemersvragenlijst. De bedoeling was dat de werkgever het pakket doorgaf aan de werknemer en deze de papieren lijst ging invullen.

Om de respons te verhogen zijn aanvullend nog werkbezoeken afgelegd bij bedrijven en organisaties waar drie of meer werknemers op basis van een re-integratietraject werkzaam waren. Aan het einde van de periode waarin deelnemers voor het onderzoek geworven zijn, is gebruik gemaakt van de diensten van Stars Group International (SGI) omdat de respons met de papieren lijst niet voldoende was. Verder waren er op het moment dat SGI ingeschakeld werd weinig bedrijven meer die meerdere werknemers in dienst hadden. Naast het ondersteunen van de werving heeft SGI ook telefonisch geënquêteerd. In de vragenlijst konden werknemers aangeven of ze de 2^e lijst online of op papier wilden invullen. De meesten gaven hun emailadres en daarom is de 2^e meting hoofdzakelijk via online meting gedaan.

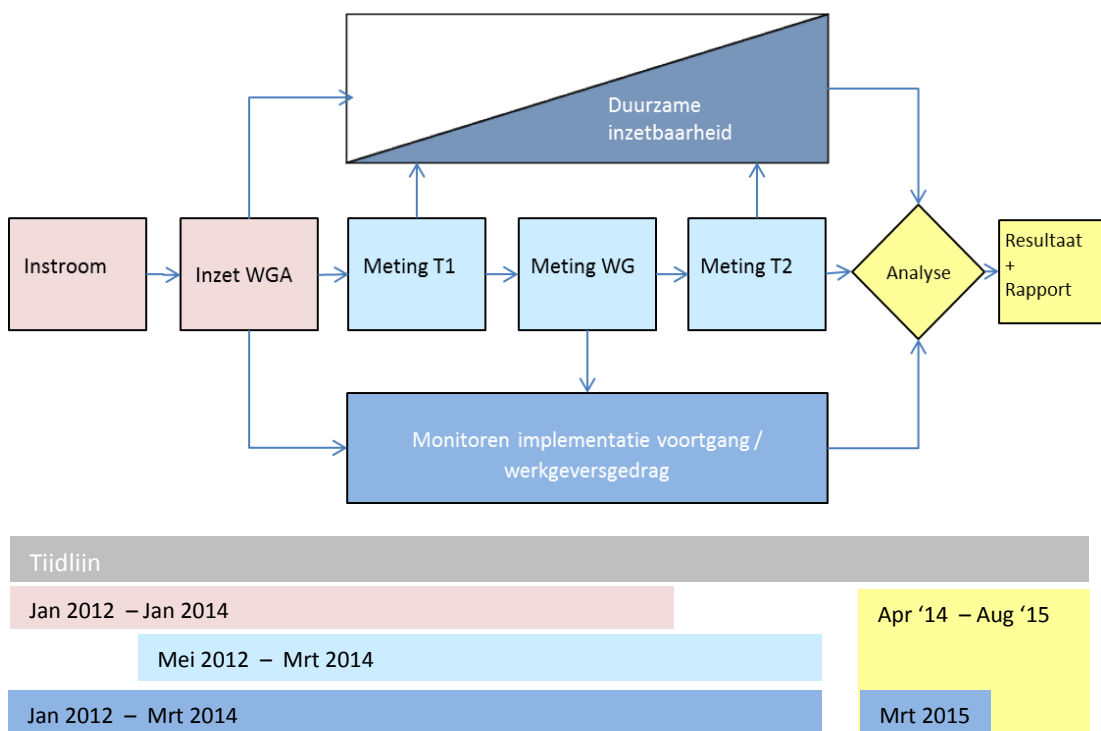
Vanwege de beperkte respons en de slechte telefonische bereikbaarheid van de respondenten tijdens kantooruren werd uiteindelijk gekozen om opnieuw gebruik te maken

van de diensten van SGI om de vragenlijsten als telefonische enquêtes te laten afnemen. Hiervoor is ook buiten kantoor tijden gebeld.

De werkgevers ontvingen rond het einde van het traject een email met daarin link naar online lijst. De vragenlijst bestond uit twee delen: een algemene lijst met een aantal vragen over het bedrijf en vragen toegespitst op het beleid van de organisatie met betrekking tot de inzet van kwetsbare groepen. Het tweede deel ging specifiek over de begeleiding van de geplaatste werknemer. Wanneer meerdere werknemers in het onderzoek meededen ontving de werkgever voor iedere (via DWI) geplaatste werknemer een lijst. Het algemene deel hoefde slechts éénmaal ingevuld te worden. De vragenlijst voor de werkgevers is uitsluitend per e-mail verstuurd.

2.2 Meetinstrumenten

In totaal zijn er drie vragenlijsten afgenomen (deze zijn opgenomen in de bijlagen bij dit rapport). Twee metingen vonden plaats bij de werknemer: de eerste meting een aantal weken na de start van het traject (T1) en een tweede meting rond drie maanden na beëindiging van het traject (T2). Daarnaast vulde de werkgever rond het einde van het traject een vragenlijst in (WG). Tevens zijn in 2015, na afloop van de metingen ook nog gegevens over de inkomenspositie van de deelnemers verzameld bij DWI.



Figuur 1 Dataverzameling

2.2.1 **Werknemer**

Op beide meetmomenten zijn dezelfde primaire en secundaire uitkomstmaten gemeten. Voor de aanpak met primaire en secundaire uitkomstmaten is gekozen omdat de periode van dataverzameling te kort is om een meetbaar effect op de duurzame inzetbaarheid (primaire uitkomstmaat) zelf te kunnen verwachten. Primaire maten zijn huidige werkstatus en de intentie van de werkgever om het contract te verlengen; secundaire zijn de Inrole performance, de Person-job fit van de medewerker, Toewijding van de medewerker, Loopbaan self-efficacy, Zelfsturing, Werkvermogen, Gezondheid, Depressie en de werkgevers Tevredenheid met de werknemer. Daarnaast is werkgeversgedrag gemeten met Motieven voor de inzet van werknemers uit de kwetsbare groep, Passend maken van het werk, de ervaren Begeleiding, de Leiderschapsstijl, Feedback, Sociale steun van de collega's en leidinggevende, het Leerklimaat in het bedrijf, Openheid ten aanzien van verschillen in het bedrijf, als ook Pesten en Intimidatie. Tevens zijn op T1 achtergrondkenmerken (geslacht, geboortedatum, woonsituatie en hoogst afgeronde opleiding). De juist omschreven uitkomstmaten worden in het vervolg verder uitgelegd. Voor het onderzoeksmodel zie figuur 2.

2.2.1.1 *Duurzame inzetbaarheid*

Werksituatie op T2 (alleen gesteld als mensen momenteel werken) is gemeten met 1 item: 'Hoe ziet uw huidige werksituatie er uit?'. In totaal horen er 7 antwoordopties bij deze vraag: 'Ik doe het zelfde werk als 3 maanden geleden bij hetzelfde bedrijf', 'Ik doe het zelfde werk als 3 maanden geleden bij een ander bedrijf', 'Ik doe ander werk dan 3 maanden geleden bij hetzelfde bedrijf', 'Ik doe ander werk dan 3 maanden geleden bij een ander bedrijf', 'Ik volg een opleiding', 'Ik doe vrijwilligerswerk', 'Anders namelijk...'

2.2.1.2 *Determinanten duurzame inzetbaarheid*

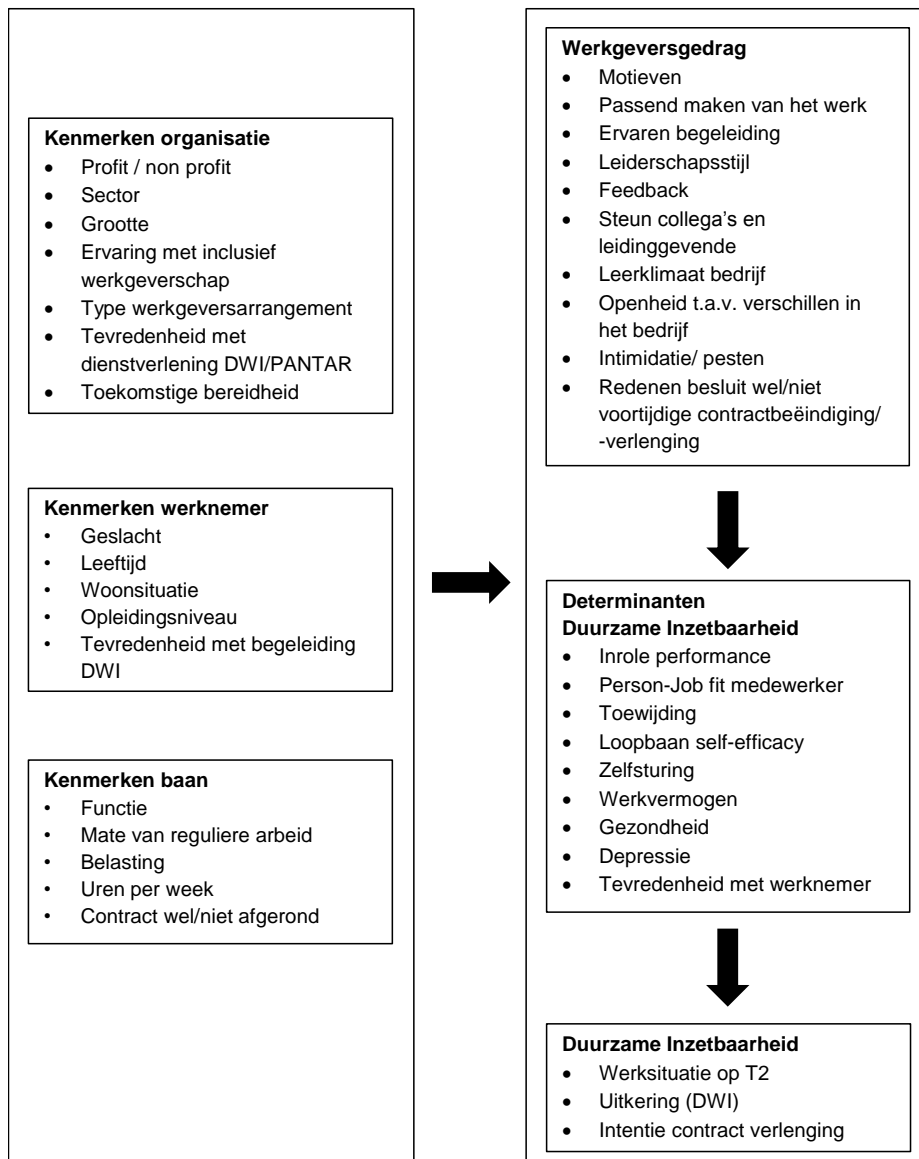
Inrole performance meet de beoordeling van het eigen functioneren binnen de functie. De schaal bestaat in totaal uit 4 items. Een voorbeeld is de stelling 'Ik doe mijn werk goed'. Voor de beoordeling van de stelling kan de respondent kiezen uit 5 antwoordopties: van helemaal eens tot helemaal oneens. De items zijn gebaseerd op de NEA (Koppes et al, 2012). De betrouwbaarheid van de schaal is goed (Cronbach's alpha T1: .89; Cronbach's alpha T2: .89).

Person-Job fit meet in hoeverre de functie van de werknemer bij zijn kennis en vaardigheden aansluit. In de vragenlijst zijn 4 items opgenomen om deze Person-Job fit te meten. Een voorbeeld is 'Sluiten uw kennis, vaardigheden en mogelijkheden aan bij wat nodig is voor dit werk?'. Er zijn in totaal 5 antwoordopties, van 'ja helemaal' tot 'nee helemaal niet'. De vragen zijn gebaseerd op de Engelse vragenlijst van Saks en Ashworth (1997). Ook bij deze schaal is de betrouwbaarheid goed (Cronbach's alpha T1: .87; Cronbach's alpha T2: .85).

Toewijding met betrekking tot de baan/ functie. Wordt aan de hand van 3 items gemeten, er worden drie stellingen gegeven die aan de hand van 5 antwoordopties beantwoord kunnen worden. De antwoord opties lopen van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. Een voorbeeld van een stelling is 'Ik vind mijn werk leuk' (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .89; Cronbach's alpha T2: .93). De items zijn gebaseerd op de subschaal Bevlogenheid uit de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van Schaufeli & Bakker (2003).

Loopbaan self-efficacy staat voor het gemak waarmee de werknemer denkt dat hij/zij een nieuwe baan of functie kan verwerven. Het concept wordt door middel van 5 items gemeten die op de NEA (Koppes et al., 2012) gebaseerd zijn, waarin 2 items over dit concept zijn meegenomen. Een voorbeeld van een item in de huidige vragenlijst is 'Ik kan gemakkelijk

een andere baan krijgen in dit bedrijf'. Er zijn 5 antwoordopties van 'helemaal eens' tot 'helemaal niet eens'. De analyse toont een goede betrouwbaarheidswaarde voor deze schaal (Cronbach's alpha T1: .71; Cronbach's alpha T2: .73). Zelfsturing gaat in op het zelf actie ondernemen. Het construct wordt met 10 items gemeten (9 items op T2). Een voorbeeld is 'Ik onderneem zelf actie om problemen op het werk op te lossen'. De items zijn zelf ontwikkeld door TNO en er zijn 5 antwoordopties lopend van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. De betrouwbaarheid voor deze schaal is goed (Cronbach's alpha T1: .84; Cronbach's alpha T2: .83).



Figuur 2 Het onderzoeksmodel

Werkvermogen staat voor het zich in staat voelen om te werken. Het wordt door middel van twee items gemeten: 'Ik ben lichamelijk/ geestelijk gezond genoeg om mijn werk te doen',

deze zijn gebaseerd op de NEA (Koppes et al., 2012). De 5 antwoordopties lopen van 'helemaal eens' tot 'helemaal niet eens' (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .77; Cronbach's alpha T2: .79).

Gezondheid wordt in de vragenlijst door 1 item gemeten; 'Wat vindt u, over het algemeen, van uw gezondheid?'. Het item is afkomstig uit de NEA (Koppes et al, 2012). De antwoordopties lopen van 'uitstekend' tot 'slecht'.

Depressie. Het wordt in de vragenlijst door de CES-D10 schaal10 (Center for Epidemiologic Studies Short Depression Scale) van Andrese et al (1994) gemeten. Een voorbeelditem is 'Tijdens de afgelopen week stoorde ik me aan dingen, die me gewoonlijk niet storen'. De 4 antwoordopties zijn 'zelden of nooit (minder dan 1 dag)', 'soms of weinig (1-2 dagen)', 'regelmatig (3-4 dagen)' en 'meestal of altijd (5-7 dagen)' (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .82; Cronbach's alpha T2: .88).

2.2.1.3 *Werkgeversgedrag*

Begeleiding gaat in op de beoordeling van de geboden begeleiding binnen de organisatie/het bedrijf. De 9 items die gebruikt worden zijn zelf ontwikkeld, een voorbeeld is 'Ik krijg goede begeleiding'. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'(goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .93; Cronbach's alpha T2: .91).

Leiderschapsstijl meet de manier waarop de leidinggevende zijn team aanstuurt. In de vragenlijst worden drie sub-concepten gemeten: Transformationeel leiderschap, directief leiderschap en participatief leiderschap. De concepten worden in totaal door 17 items gemeten die ook gebruikt zijn in de vragenlijst Gemengde Teams van Luijters (2012).

Transformationeel leiderschap houdt in dat de leidinggevende maatwerk in aansturing levert. Dat betekent dat alle medewerkers nauw contact ervaren met hun leidinggevende. Zij voelen zich gemotiveerd en uitgedaagd op een manier die bij hen aansluit. Ook richt de leidinggevende zich op de groep door duidelijk richting te geven aan de doelen. Hij draagt een visie uit. Transformationeel leiderschap zou prestaties binnen organisaties verbeteren, met name als diversiteit groot is (Yammarino & Bass, 1990).

Transformationeel leiderschap is gemeten met de sub-concepten: Inspirational motivation (3 items; voorbeeld: 'Geeft uw leidinggevende het goede voorbeeld aan u (laat zien hoe u het werk moet doen, hoe u een goede medewerker kan zijn, laat zien hoe u uw best kunt doen)?'; deze sub-schaal heeft een goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .79; Cronbach's alpha T2: .81), Intellectual stimulation (2 items; voorbeeld: 'Daagt uw leidinggevende u uit om actief mee te denken over het werk (bijvoorbeeld hoe u het werk het beste kan aanpakken, of hoe u een probleem moet oplossen)?'; de betrouwbaarheid van deze sub-schaal is evenzeer goed: Cronbach's alpha T1: .79; Cronbach's alpha T2: .82) en Individualized consideration (5 items; voorbeeld: 'Vraagt uw leidinggevende hoe het met u gaat?'; ook hier is de betrouwbaarheid goed: Cronbach's alpha T1: .83; Cronbach's alpha T2: .82)).

Directief leiderschap is een actieve en dringende manier van aansturing. Bij directieve aansturing geeft de leidinggevende de teamrichting helder aan, stelt specifieke doelen voor het team en de teamleden, en geeft specifieke instructies voor de taken met betrekking tot wat er wordt verwacht, hoe het moet worden gedaan en wanneer het af moet zijn. Dit sub-concept wordt gemeten met 2 items, een voorbeeld is 'Laat uw leidinggevende u duidelijk weten wat er van u verwacht wordt?' (DeRue, Barnes & Morgeson 2010) (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .84; Cronbach's alpha T2: .87).

Participatief leiderschap is aansturing waarbij medewerkers gezamenlijk met de leidinggevende beslissingen nemen of in elk geval invloed kunnen uitoefenen. Dat vergroot

betrokkenheid en prestaties van teamleden. Het wordt door middel van 2 items gemeten, een voorbeeld is 'Neemt uw leidinggevende uw suggesties of ideeën serieus (luistert hij/zij ernaar en doet hij/zij er iets mee)?' (Somech, 2006). De betrouwbaarheid van de schaal is goed (Cronbach's alpha T1: .75; Cronbach's alpha T2: .81).

Alle sub-concepten kunnen worden beantwoord met 5 antwoordopties 'vaak' tot 'nooit' en 'weet niet'.

Feedback die wordt gegeven door de leidinggevende wordt door 8 items gemeten die een selectie en vertaling van de Feedback Environment Scale van Steelman, Levy & Snell (2004) zijn. Een voorbeeld is 'Als ik iets niet goed doe, dan wordt mij dat verteld door mijn leidinggevende'. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens' (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .87; Cronbach's alpha T2: .89).

Sociale steun collega's gaat in op de steun die de collega's bieden. Het construct wordt gemeten met 4 items, een voorbeeld is 'Mijn collega's accepteren mij als één van hen'. De items zijn deels gebaseerd op Chan & Smitt (2000). De 5 antwoordopties lopen van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. Een goede betrouwbaarheid van deze schaal kon worden aangetoond (Cronbach's alpha T1: .86; Cronbach's alpha T2: .84).

Sociale steun leidinggevende meet de steun die de leidinggevende biedt. Het wordt evenzeer gemeten met 4 items, een voorbeeld is 'Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat werknemers zich goed voelen'. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. De items zijn afkomstig uit de NEA (Koppes et al., 2012) (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha T1: .86; Cronbach's alpha T2: .89).

Leerklimaat staat voor de cultuur van leren binnen de organisatie/ het bedrijf. Het wordt in de vragenlijst met 10 items gemeten, waarvan 4 afkomstig zijn uit de Learning Climate Questionnaire (LCQ) van Bartram et al (1993) (zie ook Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Ze meten tijd en mogelijkheden om te leren. Dit zijn de items: 'Ik krijg weinig tijd om een nieuwe taak te leren', 'Ik kan mijn sterke kanten ontwikkelen in dit bedrijf', 'Als ik iets nieuws wil leren, dan kan dat in dit bedrijf' en 'Ik kan nieuwe taken in mijn eigen tempo aanleren'. De overige 6 items zijn gebaseerd op de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst van Freese, Schalk & Croon (2008). Een voorbeelditem is 'Mijn leidinggevende of begeleider zorgt dat ik na een tijdje op een hoger niveau kan werken'. De antwoordopties lopen van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. De analyses tonen een goede betrouwbaarheid voor deze schaal (Cronbach's alpha T1: .87; Cronbach's alpha T2: .92).

Openheid ten aanzien van verschillen staat voor de mate waarin er ruimte is voor en openheid over verschillen tussen werknemers binnen een team/organisatie. Een voorbeeld van de 4 items die meegenomen zijn is 'Op het werk praten we over de verschillen tussen collega's, zoals waar iemand goed in is en waarin niet'. Drie van deze 4 items zijn afkomstig uit Luijters (2008). De 5 antwoordopties lopen van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. De schaal is voldoende betrouwbaar (Cronbach's alpha T1: .68; Cronbach's alpha T2: .69).

Intimidatie/pesten houdt ervaren intimidatie en/of pesten door collega's en/of de leidinggevende in. Het construct wordt gemeten met 2 items, 'Heeft u in deze baan persoonlijk te maken gehad met pesten, intimidatie, lichamelijk geweld of ongewenste seksuele aandacht? Door uw collega's / Door uw leidinggevende'. Deze twee items zijn een samenvoeging van 8 items uit de NEA (Koppes et al, 2012). Echter, in tegenstelling tot de NEA wordt er apart gevraagd naar dit gedrag door collega's en door de leidinggevende. Er zijn 4 antwoordopties 'nee nooit', 'ja enkele keer', 'ja vaak', 'ja heel vaak'. De betrouwbaarheid voor deze schaal is niet goed (Cronbach's alpha T1: .56; Cronbach's alpha T2: .57).

2.2.1.4 *Kenmerken werknemer*

Tevredenheid begeleiding DWI (alleen op T1 gemeten) is gemeten met 1 item, namelijk 'Hoe tevreden bent u met de begeleiding door DWI?'. De 5 antwoordopties lopen van 'heel tevreden' tot 'heel ontevreden'.

2.2.1.5 *Kenmerken baan*

Belasting wordt in drie verschillende onderdelen opgedeeld: fysieke belasting, emotionele belasting en cognitieve belasting. De 3 items zijn: 'Vraagt uw werk veel concentratie? (bijvoorbeeld omdat u goed moet nadenken, moet opletten of uw aandacht bij het werk moet houden)', 'Is uw werk emotioneel zwaar? (bijvoorbeeld omdat u met zieke of lastige mensen werkt, omdat u in een situatie werkt waardoor u verdrietig, boos of bang kunt worden)' en 'Vindt u uw werk lichamelijk erg inspannend? (bijvoorbeeld omdat u veel moet tillen, duwen, trekken of omdat u veel dezelfde bewegingen moet maken)', de items zijn gebaseerd op de NEA (Koppes et al., 2012). Er zijn 4 antwoordopties lopend van 'altijd' tot 'nooit'.

2.2.2 *Werkgever*

Zoals al eerder omschreven bestaat de werkgevers vragenlijst uit twee delen. Deel 1 bevat algemene vragen met betrekking tot het bedrijf/ de organisatie in en deel 2 heeft betrekking op de individuele werknemer die in verband met een WGA binnen de organisatie aan het werk is.

Deel 1

2.2.2.1 *Werkgeversgedrag*

Motieven bedrijf voor inzet kwetsbare groepen wordt aan de hand van 13 items gemeten die samen 3 perspectieven meten (gebaseerd op Ely en Thomas, 2001). De items zijn ook gebruikt in de vragenlijsten Gemengde Teams (Luijters, 2012).

- Discriminatie & billijkheid: Dit perspectief wordt gekenmerkt door de overtuiging dat aanname van de doelgroep een morele plicht is om rechtvaardigheid en een eerlijke behandeling van de mensen in onze gemeenschap te waarborgen. Hierbij is de assumptie dat iedereen gelijk is en daarmee gelijk behandeld verdient te worden. Discriminatie & billijkheid wordt gemeten met 4 items. Een voorbeelditem is 'omdat we hen gelijke kansen willen bieden'.

- Toegang & legitimiteit: Dit perspectief wordt gekarakteriseerd door de overtuiging dat diversiteit in de organisatie kan helpen om toegang tot een diverse markt kan bieden. Met een dergelijke overtuiging wordt wel onderscheid gemaakt, maar alleen ten dienst van toegang en legitimiteit: de business case. Toegang & legitimiteit wordt gemeten met 6 items. Een voorbeelditem is 'omdat we nu of in de toekomst schaarste verwachten in personeel'.

- Integratie & leren: Dit perspectief (gemeten met 3 items) gaat er vanuit dat diversiteit een bron van leren, verandering en verbetering is. Daarom is diversiteit onderdeel van de organisatiemissie. Managers bevorderen diversiteit in alle segmenten van de organisatie en waarderen de verschillende manieren waarop het werk gedaan kan worden. Integratie & leren wordt gemeten met 3 items. Een voorbeelditem is 'omdat we verwachten dat zij kwaliteiten hebben die wij nodig hebben (bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, doorzettingsvermogen, creativiteit)'.

Naast 5 antwoordopties per perspectief ('helemaal eens' tot 'helemaal oneens') kon de respondent ook nog een andere reden om mensen uit 'kwetsbare groepen' in te zetten, invullen. Omdat de Cronbach's alpha's te laag waren in dit onderzoek (<.60, uitgezonderd

toegang & legitimiteit), zijn er geen schalen gevormd maar zijn de 13 items elk apart meegenomen in de analyses.

Leerklimaat is met vergelijkbare items als bij de werknemer uitgevraagd, maar dan met geherformuleerde items (Cronbach's alpha: .76). Vier items komen uit de Learning Climate Questionnaire (LCQ) van Bartram et al (1993) (zie ook Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Ze meten tijd en mogelijkheden om te leren. Bijvoorbeeld: 'In dit bedrijf krijgt een medewerker weinig tijd om een nieuwe taak te leren'.

De overige 6 items zijn gebaseerd op de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst van Freese, Schalk & Croon (2008). Voorbeelditem: 'Een medewerker kan veel leren van het werk in dit bedrijf'.

Openheid ten aanzien van verschillen wordt eveneens met vergelijkbare (geherformuleerde) items gemeten als bij de werknemer. Een voorbeeld is 'In ons bedrijf spreken we openlijk over verschillen tussen medewerkers, zoals waar iemand goed in is en waarin niet'. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. (goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha: .73). Drie van de 4 items zijn afkomstig uit Luijters (2008).

2.2.2.2 *Kenmerken organisatie*

Kenmerken van het bedrijf zijn aan de hand van de bedrijfssector (keuze uit de 12 hoofdcategorieën uit de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het CBS), profit of non profit karakter (1 item) en het aantal medewerkers gemeten. De laatste twee items zijn beide afkomstig uit de Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden (WEA), Oeij et al. (2011).

Ervaring bedrijf met inzetbaarheid kwetsbare groepen is uitgevraagd aan de hand van twee items, het aantal medewerkers uit kwetsbare groepen (gebaseerd op WEA) en het aantal jaar ervaring met de inzet van medewerkers uit kwetsbare groepen.

Deel 2

2.2.2.3 *Duurzame inzetbaarheid*

Intentie contractverlenging wordt uitgevraagd met 1 item, namelijk: 'Bent u of is uw bedrijf van plan om [naam] na afloop van dit contract nog een contract aan te bieden?'. Er zijn 3 antwoordopties; 'ja waarschijnlijk wel', 'nee waarschijnlijk niet' en 'we twijfelen'.

2.2.2.4 *Determinanten duurzame inzetbaarheid*

Person-Job fit wordt gemeten met dezelfde 4 items als die aan de werknemer zijn voorgelegd (geherformuleerd). Ze zijn gebaseerd op Saks en Ashforth (1997). Voorbeelditem: 'In hoeverre sluiten de kennis, vaardigheden en mogelijkheden van [naam] aan bij wat nodig is voor deze functie?'. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'ja helemaal' tot 'nee helemaal niet'. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed (Cronbach's alpha: .85).

Tevredenheid met de medewerker wordt met 1 item gemeten, namelijk: 'Hoe tevreden bent u over [naam]?', de 5 antwoordopties lopen van 'heel tevreden' tot 'heel ontevreden'.

2.2.2.5 *Werkgeversgedrag*

Passend maken van het werk/werkaanpassingen brengt in kaart welke acties de werkgever / leidinggevende heeft ondernomen om de person-job fit te optimaliseren. Het wordt gemeten met de vraag 'Wat heeft u ondernomen om [naam] en zijn/haar werkzaamheden zo goed mogelijk bij elkaar te laten aansluiten?'. Er is een lijst van 19 mogelijkheden voorgelegd, een voorbeeld is 'Ik heb een externe begeleider, zoals een jobcoach, ingezet voor extra begeleiding'. Er zijn 4 antwoordopties 'Ja', 'Nog niet, maar dit gaat wel gebeuren', 'Nee, want

dit is niet nodig', 'Nee, wel nodig maar dit is niet mogelijk'. Daarnaast kon de respondent nog een andere activiteit/werkaanpassing invullen.

Leiderschapsstijl wordt uitgevraagd met 15 items die 3 sub-concepten meten. Twee items die de werknemer worden gevraagd, zijn niet meegenomen in de werkgeversvragenlijst. De items zijn ook gebruikt in de vragenlijsten Gemengde Teams (Luijters, 2012). De 3 sub-concepten zijn:

Transformationeel leiderschap. Dit houdt in dat de leidinggevende maatwerk in aansturing levert. Dat betekent dat alle medewerkers nauw contact ervaren met hun leidinggevende. Zij voelen zich gemotiveerd en uitgedaagd op een manier die bij hen aansluit. Ook richt de leidinggevende zich op de groep door duidelijk richting te geven aan de doelen. Hij draagt een visie uit. Transformationeel leiderschap zou prestaties binnen organisaties verbeteren, met name als diversiteit groot is (Yammarino & Bass, 1990). Transformationeel leiderschap is gemeten met de sub-concepten:

- Inspirational motivation (3 items; voorbeeld: 'Ik vertel mijn medewerkers wat we als team kunnen bereiken (wat we door samenwerken voor elkaar kunnen krijgen, zoals extra opdrachten, of een tevreden klant of wat we bijdragen aan de maatschappij)'; goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha: .75),

- Intellectual stimulation (2 items; voorbeeld: 'Ik daag mijn medewerkers uit of motiveer hen om actief mee te denken over het werk (bijvoorbeeld hoe we het werk het beste kunnen aanpakken, of hoe we een probleem moeten oplossen)'; goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha: .82) en

- Individualized consideration (4 items, voorbeeld: 'Ik vraag [naam] hoe het gaat (persoonlijk, hoe hij/zij zich voelt)?'; goede betrouwbaarheid: Cronbach's alpha: .74).

Directief leiderschap (met 5 items gemeten). Het is een actieve en dringende manier van aansturing. Bij directieve aansturing geeft de leidinggevende de teamrichting helder aan, stelt specifieke doelen voor het team en de teamleden, en geeft specifieke instructies voor de taken met betrekking tot wat er wordt verwacht, hoe het moet worden gedaan en wanneer het af moet zijn. Bijvoorbeeld: 'Ik laat medewerkers duidelijk weten wat ik van hen verwacht' (DeRue, Barnes & Morgeson 2010). De schaal directief leiderschap heeft een goede betrouwbaarheid (Cronbach's alpha: .84).

Participatief leiderschap. (uitgevraagd door 2 items). Dit is aansturing waarbij medewerkers gezamenlijk met de leidinggevende beslissingen nemen of in elk geval invloed kunnen uitoefenen. Dat vergroot betrokkenheid en prestaties van teamleden. Bijvoorbeeld: 'Ik neem suggesties en ideeën van mijn medewerkers serieus' (Somech, 2006). De betrouwbaarheid van deze sub-schaal is voldoende (Cronbach's alpha: .69).

Alle sub-concepten kunnen worden beantwoord met 5 antwoordopties 'vaak' tot 'nooit' en 'weet niet'.

Feedback geven wordt met de zelfde, maar geherformuleerde, items uitgevraagd als in de werknemers vragenlijst. Drie items die wel aan de werknemer worden gevraagd, zijn echter niet meegenomen in de werkgeversvragenlijst, het zijn dus 5 items in de werkgevers vragenlijst. Een voorbeeld is 'Als [naam] iets niet goed doet, vertel ik dat aan hem/haar'. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens' en de betrouwbaarheid van de schaal is goed (Cronbach's alpha: .76).

De items zijn een selectie en vertaling van de Feedback Environment Scale van Steelman, Levy & Snell (2004).

Voortijdige contractbeëindiging, indien het DWI dienstverband voortijdig is beëindigd worden enkele hieraan gerelateerde vragen aan de leidinggevende gesteld. Het gaat dan om de duur van de periode dat de medewerker heeft gewerkt in het bedrijf; bij wie het initiatief lag

voor de beëindiging: bij de medewerker zelf of bij de werkgever/leidinggevende; verder zijn de factoren voor de besluitvorming van de beëindiging van het contract uitgevraagd: indien het initiatief van beëindiging bij de werkgever lag zijn er 10 mogelijke redenen genoemd waarom het contract beëindigd is, indien het initiatief bij de werknemer lag zijn er 2 mogelijke redenen genoemd - een willekeurig aantal kan worden aangekruist. Er is bij beiden de mogelijkheid om (aanvullend) een andere reden in te vullen.

Factoren besluitvorming wel/niet verlenging worden door middel van circa 20 genoemde redenen om het contract wel / niet te verlengen of een nieuw contract aan te bieden zijn genoemd uitgevraagd. Een willekeurig aantal kan worden aangekruist. Er is de mogelijkheid om een andere reden in te vullen.

Factoren twijfel verlenging gaat over de redenen dat er getwijfeld wordt of het contract wel/niet wordt verlengd. 17 mogelijke redenen kunnen worden aangekruist. Er is de mogelijkheid om een andere reden in te vullen.

2.2.2.6 *Kenmerken organisatie*

Toekomstige bereidheid om werknemers uit kwetsbare groepen in dienst te nemen wordt met 1 item uitgevraagd ('Zou u in de toekomst weer vacatures invullen met personen uit kwetsbare groepen?'). Er zijn 3 antwoordopties: 'ja', 'nee' en 'weet ik niet'.

Tevredenheid dienstverlening DWI/PANTAR, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar zes aspecten van de dienstverlening, te weten: informatie over de regelingen; ondersteunen bij het werven van kandidaten; voorselectie van de kandidaat; informatie vooraf over de kandidaat (beperkingen, mogelijkheden en begeleidingsbehoefte); begeleiding/ondersteuning van de medewerker tijdens het dienstverband; en begeleiding/ondersteuning van u en uw bedrijf tijdens het dienstverband. Per aspect wordt de respondent om zijn/haar tevredenheid gevraagd. Er zijn 5 antwoordopties lopend van 'zeer tevreden' tot 'zeer ontevreden'. Daarnaast zijn er de antwoordopties 'weet ik niet' en 'niet van toepassing'. De betrouwbaarheid van de schaal is goed (Cronbach's alpha: .88).

2.2.2.7 *Kenmerken baan*

Functie respondenten, hierbij wordt de respondent gevraagd naar zijn of haar functie. De volgende opties kunnen worden aangekruist (meerdere antwoorden mogelijk): directeur of eigenaar; personeelsfunctionaris (hoofd of medewerker P&O / HRM); bedrijfsleider of vestigingsmanager; afdelingsmanager; direct leidinggevende (meewerkend voorman, uitvoerder of projectleider); en anders, namelijk....

Werkstatus medewerker vraagt de huidige werksituatie van de respondent uit. Hiervoor zijn een aantal zelf ontwikkelde items gebruikt. Een checkvraag of de medewerker momenteel werkzaam is in het bedrijf; of hij/zij werkt in het dienstverband dat met DWI ongeveer 3 maanden geleden is overeengekomen indien niet: of het DWI dienstverband is afgerond; wat de startdatum was van de medewerker; hoeveel uren per week hij/zij werkt; welke werkzaamheden hij/zij verricht; in hoeverre zijn/haar functie en werkzaamheden vergelijkbaarheid zijn met een reguliere functie.

2.2.3 **DWI**

Bij DWI zijn na afloop van het onderzoek gegevens opgevraagd over de huidige status van de werknemers. Eind april 2015 zijn deze gegevens aangeleverd.

2.2.3.1 *Duurzame inzetbaarheid*

Uitkering geeft aan of de werknemer in maart 2015 een lopende bijstandsuitkering heeft

Reden einde uitkering, indien de bijstandsuitkering is beëindigd is aangegeven waarom deze is beëindigd. Er zijn 11 verschillende redenen aangegeven voor het beëindigen van de uitkering: Inkomsten uit reguliere arbeid, Inkomsten uit zelfstandig beroep/bedrijf, Inkomsten uit gesubsidieerde arbeid, Inkomsten uit arbeid in dienstbetrekking, Inkomsten uit andere bron, Voeren gezamenlijke huishouding, Vertrek naar buitenland, Overlijden, Detentie, Geen/onvoldoende inlichtingen of medewerking, Andere reden. Deze 11 redenen zijn omgezet naar een tweedeling: einde uitkering door inkomsten uit werk (samenvoeging van de eerste vijf redenen) en einde uitkering door andere reden dan inkomsten uit werk (overige redenen).

Duur uitkering geeft de duur van de laatste uitkering aan. Indien de uitkering nog niet beëindigd is, is de einddatum van de uitkering op 31 maart 2015 (datum van laatste aangeleverde gegevens door DWI) gezet.

2.3 Analyse

Als eerste zijn de achtergrondkenmerken met behulp van frequentie analyses in kaart gebracht. Hierbij gaat het om de op T1 gemeten kenmerken van de werknemer (zoals geslacht, leeftijd), als ook de achtergrondkenmerken van de werkgever (onder meer functie, sector, ervaring met medewerkers uit kwetsbare groep). Vervolgens zijn de kenmerken van de baan met frequentie analyses onderzocht (soort werkzaamheden, uren per week gewerkt, in hoeverre de functie met een reguliere functie te vergelijken is, belasting en type WGA). Daarna zijn de primaire uitkomstmaten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid onderzocht met frequentie analyses. Hierbij gaat het dan om werkstatus op het moment van T2, de intentie van de werkgever om het contract te verlengen. Tevens gaat het hierbij om gegevens aangeleverd door DWI. Daarnaast zijn van de voorspellers van duurzame inzetbaarheid (secundaire uitkomstmaten) het gemiddelde en de standaard deviaties berekend. Tevens zijn voor het werkgeversgedrag frequentie analyses en gemiddelden berekend.

Hierna zijn correlaties berekend om mogelijke relaties tussen de verschillende concepten van het onderzoeksmodel te onderzoeken. Hierbij is eerst gekeken naar de determinanten van duurzame inzetbaarheid (verschilscore tussen T1 en T2) en hun correlatie met duurzame inzetbaarheidsconcepten op T2. Er is met verschilcores gewerkt omdat te weinig participanten T2 hadden ingevuld en daarmee de N van de multivariate analyses te klein was om hierbij zowel de T1 en T2 score van een variabele apart in de analyses mee te nemen. Daarnaast is de correlatie tussen werkgeversgedrag op T1 en de verschilscore van de determinanten van duurzame inzetbaarheid getoetst. Ook is gekeken naar de correlaties tussen werkgeversgedrag en duurzame inzetbaarheid. Tevens zijn correlaties bekeken tussen controlevariabelen (kenmerken organisatie, kenmerken werknemer, kenmerken baan) en de uitkomstmaten. In de daarop volgende multivariate analyses zijn alleen de significante correlaties en correlaties groter dan 0.20 uit de univariate analyses meegenomen. Tevens zijn in alle multivariate analyses de controlevariabelen leeftijd, startkwalificatie en type WGA ongeacht of deze een significante of groter dan 0.20 correlatie hadden. Bij multivariate analyses waarbij de N te klein was om alle significante correlaties mee te nemen is gebruik gemaakt van de backward-methode bij de multivariate lineaire of logistische regressie. Het gerapporteerde model is dat model met zo min mogelijk variabelen dat maximaal 0.1 afwijkt van het model met de hoogste verklaarde variantie. Voorwaarde hierbij was dat voor elke 10 respondenten er 1 variabele in het model meegenomen kon

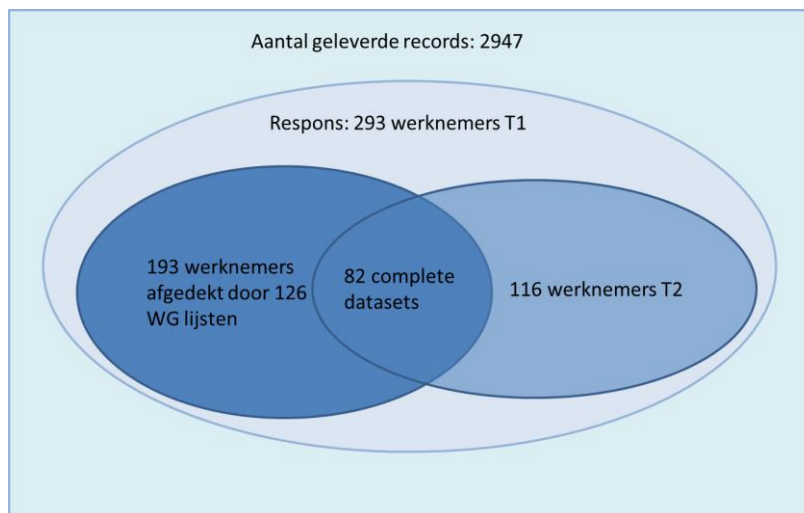
worden. Indien het model dat maximaal 0.1 afweek van het model met de hoogste verklaarde variantie alsnog teveel variabelen bevatte in relatie tot het aantal respondenten, is het eerstvolgende model meegenomen dat niet teveel variabelen bevatte.

3 Resultaten

3.1 Werving

De grootste uitdaging van het onderzoek werd gevormd door de werving van de respondenten en de dataverzameling. Doordat de aanwas (het aantal nieuwe arrangementen per week) kleiner was dan verwacht stroomde niet altijd voldoende data binnen. Bovendien was de bereidheid tot deelname laag. Als oorzaken kunnen we noemen dat de taalvaardigheid van de deelnemers lager was dan we vooraf hadden ingeschat. Ondanks onze inspanningen om de formulering van de vragenlijst kort en bondig te houden hebben we verschillende keren gemerkt dat de respondenten de lijst te lang en te ingewikkeld vonden. Een andere factor die heeft bijgedragen aan de lage respons is de relatief grote afstand tussen de verschillende partijen. De werknemers konden alleen indirect (via DWI of via de werkgever) benaderd worden. In deze context bleek dat voor veel potentiële deelnemers de gevraagde inspanning een barrière vormde. Door de indirecte benadering van werknemers was het bovendien moeilijk om eventuele negatieve gevoelens over het onderzoek te signaleren -en waar mogelijk te verhelpen.

Voor verschillende werkgevers was het beslag dat er op hun tijd werd gelegd de aanleiding om van deelname af te zien, zeker wanneer zij meerdere werknemers begeleidden en daardoor ook meerdere lijsten moesten invullen. Dit heeft er toe geleid dat de werving een aanmerkelijk langere termijn bestrijkt dan oorspronkelijk bedoeld. Bovendien zijn door de grote uitval uiteindelijk maar een beperkt aantal volledige datasets (T1, WG, T2) beschikbaar (figuur 3).



Figuur 3 Dataverzameling

Daarnaast hebben we ervaren dat er veel 'ruis' op de data zat. Veel arrangementen waren bijvoorbeeld al (vroegtijdig) beëindigd tegen de tijd dat we de werkgever benaderden voor het invullen van de vragenlijst. Dit werd ook in de hand gewerkt doordat er vaak lange tijd zat tussen het versturen en retour ontvangen van de vragenlijsten.

Ten slotte zijn er verschillende perioden geweest waarin de aanvoer van nieuwe data (gegevens van potentiële respondenten) stakte en ook de kwaliteit van de records liet bij tijd en wile te wensen over: records waren incompleet, er zaten doublures in de gegevens (naar het einde van de dataverzameling wel 30 tot 50% van alle records), er werden arrangementen aangeleverd die niet binnen de onderzoeksdoelgroep vielen. Onduidelijkheden over de begindatum respectievelijk einddatum van het arrangement maakten het lastig om de WG-vragenlijst (halverwege de looptijd van het arrangement) en de T2 vragenlijst (na afloop van het arrangement) op de juiste momenten te versturen.

3.2 Beschrijving steekproef

In tabel 3.1 staan de achtergrondkenmerken van de werknemer. Er deden 167 mannelijke (58,2%) en 120 vrouwelijke (41,8%) werknemers aan het onderzoek mee, waarbij de verhouding bij participatieplaatsen evenwichtig is, terwijl in de loonkostensubsidie (LKS) en proefplaatsing (PrP) trajecten meer mannen dan vrouwen meededen. 182 deelnemers (64,3%) hadden een startkwalificatie, de verdeling verschilt niet tussen de verschillende type WGA's. Een groot aandeel van de geplaatste werknemers woont alleen (42,7%) of alleen met kinderen (26,6%). Bij deze laatste groep valt op dat werknemers in participatieplaatsingen (PaP) duidelijk vaker alleenwonenden met kinderen zijn. Daarnaast wonen werknemers die deelnemen aan een LKS of PrP traject vaker bij een of beide ouders dan werknemers uit een PaP. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 40 jaar, waarbij de werknemers in de groep loonkostensubsidie/proefplaatsing jonger waren dan de werknemers in de groep participatieplaatsing. De tevredenheid met de begeleiding door DWI is groter in de groep LKS/PrP dan bij PaP.

Tabel 3.1 Achtergrondkenmerken werknemer

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Geslacht***						
Vrouw	120	(41,8)	35	(31,0)	84	(48,6)
Man	167	(58,2)	78	(69,0)	89	(51,4)
Startkwalificatie						
Ja	182	(64,3)	70	(63,6)	112	(65,1)
Nee	101	(35,7)	40	(36,4)	60	(34,9)
Woonsituatie**						
Alleen	122	(42,7)	46	(40,7)	76	(44,2)
Alleen met kind/-eren**	76	(26,6)	22	(19,5)	54	(31,4)
Samen met partner	8	(2,8)	2	(1,8)	6	(3,5)
Samen met partner en kind/-eren	32	(11,2)	13	(11,5)	18	(10,5)
Bij een van/ allebei de ouders**	33	(11,5)	21	(18,6)	12	(7,0)
Anders	15	(5,2)	9	(8,0)	6	(3,5)
	M	(SD)	M	(SD)	M	(SD)
Leeftijd***	39,99	(9,98)	36,06	(10,24)	42,42	(9,04)
Tevredenheid met begeleiding DWI**	3,28	(1,14)	3,47	(1,12)	3,15	(1,14)

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

Tabel 3.2 geeft een overzicht van de kenmerken van de deelnemende werkgevers. De meeste werkgevers die de vragenlijst hebben ingevuld hadden als functie directeur of eigenaar (30,9%) of direct leidinggevende (25,5%). De verdeling tussen profit en non-profit organisaties is bijna gelijk (42,9% t.o.v. 40,2%), de overige bedrijven classificeren zichzelf als een combinatie van profit en non-profit. De meeste organisaties behoorden tot de sector gezondheids- en welzijnszorg (32,6%) en overig (21,7%). Loonkostensubsidie en proefplaatsing vonden vaker plaats bij organisaties in de gezondheids- en welzijnszorg (40,7%) en energie- en waterleidingbedrijven (5,8%). Participatieplaatsen komen vaker voor in de sectoren openbaar bestuur/overheid (9,3%) en overige dienstverlening (13,4%). Een groot deel van de bedrijven heeft al meer dan 5 jaar ervaring met medewerkers uit kwetsbare groepen (43,5%), terwijl 19% van de bedrijven nog geen ervaring had met medewerkers uit kwetsbare groepen. De meerderheid van de bedrijven is bereid om in toekomst weer een kwetsbare medewerker in het bedrijf aan te nemen (78%). De bedrijven hadden gemiddeld 396 medewerkers in dienst, en gemiddeld 13 medewerkers waren afkomstig uit een kwetsbare groep. De werkgevers waren tevreden met de begeleiding van DWI, waarbij de werkgevers van de groep loonkostensubsidie/proefplaatsing tevredener met de begeleiding waren dan werkgevers met participatieplaatsen binnen hun organisatie.

Tabel 3.2 Achtergrondkenmerken werkgever

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Functie						
Directeur of eigenaar	58	(30,9)	23	(26,7)	35	(34,7)
Personeelsfunctionaris	29	(15,4)	15	(17,4)	14	(13,9)
Bedrijfsleider of vestigingsmanager	18	(9,6)	9	(10,5)	9	(8,9)
Afdelingsmanager	25	(13,3)	11	(12,8)	14	(13,9)
Direct leidinggevende	48	(25,5)	21	(24,4)	26	(25,7)
Anders	29	(15,4)	16	(18,6)	13	(12,9)
Karakter bedrijf						
Profit	79	(42,9)	42	(48,8)	37	(38,1)
Non-profit	74	(40,2)	31	(36,0)	42	(43,3)
Combinatie	31	(16,8)	13	(15,1)	18	(18,6)
Sector***						
Bouwnijverheid	4	(2,2)	3	(3,5)	1	(2,0)
Handel	18	(9,8)	7	(8,1)	11	(11,3)
Vervoer en communicatie	2	(1,1)	2	(2,3)		
Zakelijke dienstverlening	16	(8,7)	9	(10,5)	7	(7,2)
Onderwijs	5	(2,7)	2	(2,3)	3	(3,1)
Gezondheids- en welzijnszorg***	60	(32,6)	35	(40,7)	24	(24,7)
Openbaar bestuur / overheid***	9	(4,9)			9	(9,3)
Overige dienstverdeling***	14	(7,6)	1	(1,2)	13	(13,4)
Energie- en waterleidingbedrijven***	5	(2,7)	5	(5,8)		
Horeca	11	(6,0)	4	(4,7)	7	(7,2)
Overig	40	(21,7)	18	(20,9)	22	(22,7)
Ervaring met kwetsbare medewerkers						
Geen	35	(19,0)	13	(11,4)	22	(22,7)

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Korter dan 1 jaar	6	(3,3)	3	(2,6)	3	(3,1)
1-5 jaar	56	(30,4)	30	(26,3)	26	(26,8)
>5 jaar	80	(43,5)	37	(32,5)	42	(43,3)
Onbekend	7	(3,8)	3	(2,6)	4	(4,1)
Toekomstige bereidheid						
Nee	3	(1,6)	1	(1,2)	2	(2,0)
Misschien	38	(20,4)	21	(18,4)	17	(17,0)
Ja	145	(78,0)	63	(55,3)	81	(81)
	M	(SD)	M	(SD)	M	(SD)
Aantal medewerkers	396,0	(1247,6)	405,7	(1269,8)	384,1	(1242,5)
Aantal kwetsbare medewerkers	12,9	(40,4)	13,0	(41,8)	12,9	(39,3)
Tevredenheid met begeleiding DWI***	3,83	(0,71)	4,01	(0,71)	3,67	(0,67)

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

De werkzaamheden die de werknemers uitvoerden (zie tabel 3.3) waren erg divers, 12,2% was bezig met kantoorwerk of administratief werk, 11,7% verzorgden of hielpen mensen. In 9.6% ging het om toezichthoudende werkzaamheden. Deze werkzaamheden werden vaker uitgevoerd in LKS of PP dan in PaP. Hovenierswerk/ groenvoorzieningswerk (1,6%) –alleen in participatieplaatsing- en bezorgwerk/ transport/ chauffeur diensten (2,1%) werden het minst gedaan. Gemiddeld werkten de werknemers 29,1 uur per week, waarbij in de groep van loonkostensubsidie/ proefplaatsing meer uren gewerkt werd. Het werk van de werknemer was volgens de werkgever een beetje tot helemaal vergelijkbaar met een reguliere functie, waarbij deze vergelijkbaarheid groter was voor loonkosten-subsidie/proefplaatsingen dan voor participatieplaatsingen. De belasting is volgens de werknemers op het gebied van cognitie het hoogst, gevolgd door de fysieke en de emotionele belasting. Zowel de cognitieve alsook de fysieke belasting zijn hoger bij loonkostensubsidie/ proefplaatsing vergeleken met participatieplaatsingen.

Tabel 3.3 Kenmerken baan

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Soort werkzaamheden**						
Kantoorwerk/ administratief werk	23	(12,2)	8	(9,3)	15	(14,9)
Opruimwerk/ schoonmaak/ facilitaire activiteiten	7	(3,7)	1	(1,2)	6	(5,9)
Fabriekswerk/ productiewerk/ inpakken	13	(6,9)	7	(8,1)	6	(5,9)
Verbouwen/ onderhoud/ reparatie/ klussen	10	(5,3)	7	(8,1)	3	(3,0)
Hovenierswerk/ groenvoorziening	3	(1,6)			3	(3,0)
Receptie/ klantcontact	15	(8,0)	5	(5,8)	10	(9,9)
Bezorgwerk/ transport/ chauffeursdiensten	4	(2,1)	3	(3,5)	1	(1,0)
Verzorgen/ mensen helpen	22	(11,7)	13	(15,1)	8	(7,9)

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Catering/ horeca	13	(6,9)	3	(3,5)	10	(9,9)
Toezicht houden**	18	(9,6)	13	(15,1)	5	(5,0)
Anders	60	(31,9)	26	(30,2)	34	(33,7)
	M	(SD)	M	(SD)	M	(SD)
Uren per week***	29,1	(7,69)	33,12	(5,89)	25,81	(7,67)
Vergelijkbaarheid regulier functie***	2,48	(0,70)	2,87	(0,37)	2,14	(0,74)
Cognitieve belasting***	3,07	(0,91)	3,28	(0,86)	2,94	(0,92)
Emotionele belasting	1,73	(0,83)	1,76	(0,83)	1,71	(0,82)
Fysieke belasting***	1,94	(0,95)	2,15	(1,05)	1,80	(0,85)

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

3.3 Uitkomsten

Met betrekking tot de constructen die duurzame inzetbaarheid beogen te meten toont tabel 3.4 dat de meerderheid van de werknemers op de tweede meting aan het werk is (71,3%). Hierin zijn geen significante verschillen tussen de twee type arrangementen. Uit de gegevens van DWI blijkt dat in maart 2015 iets meer dan de helft (56,1%) van de werknemers nog een uitkering had. Na afloop van het arrangement hadden deelnemers die eerder werkten via een LKS/PrP constructie minder vaak een uitkering dan werknemers met een PaP. We zien dat de helft van de werkgevers (51,2%) het contract van de werknemer wil verlengen tegen 36,8% die geen intentie heeft om het contract te verlengen. De hoofdreden om het contract niet te verlengen is het tijdelijke karakter van het contract. Het meest belangrijke aspect in de keuze voor een contractverlenging was de motivatie en de werkhouding van de werknemer. Vaak genoemde redenen zowel voor het niet verlengen, het verlengen en de twijfel over een contractverlenging waren de prestatie van de werknemer en de ontwikkelmogelijkheden van de werknemer. Werkgevers die werknemers met een LKS/PrP constructie in dienst hadden, hadden vaker de intentie om het contract te verlengen.

Tabel 3.4 Primaire uitkomsten

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Werksituatie op T2 volgens werknemer						
Niet aan het werk	35	(28,7)	12	(25,5)	22	(29,7)
Aan het werk	87	(71,3)	35	(74,5)	52	(70,3)
Uitkering (gegevens DWI)***						
Nee	101	(43,9)	54	(78,3)	47	(29,2)
Ja	129	(56,1)	15	(21,7)	114	(70,8)

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Intentie contractverlenging door werkgever***						
Nee	46	(36,8)	7	(12,3)	39	(57,4)
Reden – Tijdelijk traject	26	(38,2)				
Weinig werk	17	(25,0)				
Beëindiging regeling vanuit gemeente	15	(22,1)				
Onvoldoende ontwikkelmogelijkheden	11	(16,2)				
Prestaties, kwaliteit	11	(16,2)				
Twijfel	15	(12,0)	7	(12,3)	8	(11,8)
Reden – Prestaties, kwaliteit	6	(40,0)				
Motivatie, werkhouding	5	(33,3)				
Ontwikkelmogelijkheden	5	(33,3)				
Beschikbaar werk	5	(33,3)				
Ja	64	(51,2)	43	(75,4)	21	(30,9)
Reden – Motivatie, werkhouding	70	(88,6)				
Prestaties, kwaliteit	64	(81,0)				
Goed contact met collega's	52	(65,8)				
Goede verhouding met leidinggevende	43	(54,4)				
Ontwikkelmogelijkheden	33	(41,8)				

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

In de groep zonder uitkering was in bijna alle gevallen de uitkering beëindigd omdat mensen inkomsten uit werk haalden (zie tabel 3.5). Gemiddeld was de duur van de uitkering 4,5 jaar (230 weken). Werknemers die werkten via een LKS/PrP hadden vaker beëindiging van de uitkering vanwege inkomsten uit werk en gemiddeld was de duur van de uitkering 3,5 jaar korter.

Tabel 3.5 Overige informatie DWI

	Gehele groep		LKS/PrP		PaP	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Reden einde uitkering door inkomsten uit werk***						
Inkomsten uit werk	92	(91,1)	53	(98,1)	39	(83,0)
Andere redenen	9	(8,9)	1	(1,9)	8	(17,0)
	M	(SD)	M	(SD)	M	(SD)
Duur uitkering (in weken)***	230,35	(240,76)	101,07	(132,39)	285,76	(255,38)

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

De meeste voorspellers van duurzame inzetbaarheid verschillen niet significant van elkaar bij de vergelijking tussen het eerste en tweede meetmoment (tabel 3.6). De tabel laat tussen T1 en T2 een toename van depressie zien en een lichte daling in de status van gezondheid.

Tabel 3.6 Secundaire uitkomsten werknemer en werkgever

	Werkgever		Werknemer T1		Werknemer T2	
	M	(SD)	M	(SD)	M	(SD)
Inrole performance			4,33	(0,64)	4,48	(0,59)
Person-job fit medewerker	4,16	(0,84)	4,21	(0,90)	4,18	(0,84)
Toewijding			4,16	(0,85)	4,11	(0,91)
Loopbaan self-efficacy			3,34	(0,72)	3,39	(0,72)
Zelfsturing			4,06	(0,55)	4,10	(0,49)
Werkvermogen			4,28	(0,78)	4,26	(0,78)
Gezondheid*			3,25	(0,96)	3,14	(1,04)
Depressie***			1,66	(0,54)	1,77	(0,65)
Tevredenheid met werknemer	3,95	(0,98)				

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

De werkgevers hadden verschillende motieven om kwetsbare werknemers binnen hun bedrijf een baan aan te bieden via een WGA. De twee meest genoemde redenen waren de werklozen een kans bieden (85%) en in de organisatie een afspiegeling van de maatschappij te willen hebben (80,7%). Daarentegen was het motief 'dit is afgesproken in de CAO' het minst genoemd (4,9%).

Ook is aan de werkgever gevraagd of zij het werk voor de betreffende werknemer passend hebben gemaakt en hoe zij dit dan gedaan hebben. Hierbij heeft het grootste deel van de leidinggevenden aandacht besteed aan de integratie van de werknemer (80,3%), hun laten begeleiden door een ervaren collega of leermeester (80,3%), gesprekken gehad over het functioneren (op gezette tijden (86,7%) of spontaan (83,5%)). Het minst werd gedaan op het gebied van aangepast werkmeubilair (2,1%) en het lichamenlijk of psychisch lichter maken van het werk (10,7%).

In het kader van het werkgeversgedrag werd aan de werknemer gevraagd of er pesten of intimidatie ervaren werd door de leidinggevende of collega's. Maar heel weinig participanten gaven aan vaak door de leidinggevende of een collega gepest te zijn op het eerste meetmoment (0,7%) en niemand gaaf aan vaak gepest te zijn op het tweede meetmoment. 6% van de werknemers gaf aan een enkele keer door collega's gepest te zijn op het eerste meetmoment, vergeleken met 4,7% op meetmoment twee. Daarentegen gaven minder werknemers aan door de leidinggevende gepest te zijn (T1: 2,1% en T2: 1,2%).

De begeleiding door de leidinggevende (zoals ervaren door de werknemer) werd op het eerste meetmoment significant beter beoordeeld dan op het tweede meetmoment. Hetzelfde geldt voor het geven of ontvangen van feedback. Opvallend hierbij is dat de werkgever hierop hoger scoort dan de werknemer: de werkgever denkt dus vaker feedback te geven dan dat de werknemer ervaart feedback te ontvangen. Dezelfde trend was in de beoordeling van het leerklimaat in het bedrijf te zien. De beoordeling van leiderschapstijl verschilt erg tussen de werknemer en de werkgever. Behalve voor het onderdeel Individualized consideration van Transformationeel leiderschap beoordelen de werknemers alle categorieën significant hoger dan de werkgever. Tevens wordt een hoge mate van sociale steun van de leidinggevende en collega's ervaren. Daarnaast wordt de openheid ten aanzien van verschillen door de leidinggevende hoger ingeschat dan door de werknemers. Een gedetailleerd overzicht van de resultaten met betrekking tot het werkgeversgedrag is in tabel 3.7 te vinden.

Tabel 3.7 Werkgeversgedrag[#]

	Werkgever		Werknemer T1		Werknemer T2	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Motieven ^a						
Kans bieden	154	(85,0)				
Organisatie als afspiegeling maatschappij	142	(80,7)				
Afgesproken in CAO	8	(4,9)				
Goedkope arbeidskracht	84	(46,7)				
Schaarste in personeel	27	(15,8)				
Voldoen aan socialreturneisen	27	(15,9)				
Meer opdrachten/ klanten	30	(16,8)				
Imago verbeteren	59	(33,3)				
Minder makkelijk vertrek, continuïteit personeelsbestand	25	(14,3)				
Kwaliteit die bedrijf nodig heeft	86	(47,5)				
Collega's zullen van hun leren	47	(25,1)				
Beter beeld samenleving	59	(33,3)				
Geen specifiek reden	26	(14,7)				
Andere reden	46	(15,9)				
Passend maken werk						
Aandacht aan integratie	151	(80,3)				
Opleiding, training of cursus algemene vaardigheden	66	(35,1)				
Opleiding, training of cursus vakvaardigheden	85	(45,2)				
Begeleiding door ervaren collega/leermeester	151	(80,3)				
Externe begeleider	54	(28,7)				
Persoonlijk ontwikkelplan	50	(26,6)				
Gesprek over functioneren op gezette tijden	163	(86,7)				
Ad hoc gesprekken over functioneren	157	(83,5)				
Functioneren medewerker	78	(41,5)				
Andere functie geven	29	(15,5)				
Taken zijn uitgebreid	71	(38,0)				
Rouleren (afdelingen, functies, taken)	81	(43,3)				
Minder uren per week	34	(18,2)				
Werken op andere tijden	47	(17,1)				
Langzamer werken	32	(17,1)				
Andere taken	48	(25,7)				
Lichamelijk/ psychisch lichter werk	20	(10,7)				
Aangepaste werkplek (meubels, hulpmiddelen)	4	(2,1)				

	Werkgever		Werknemer T1		Werknemer T2	
	Aantal	(%)	Aantal	(%)	Aantal	(%)
Intimidatie/pesten						
Door collega's						
Vaak			2	(0,7)		
Een enkele keer			17	(6,0)	4	(4,7)
Door leidinggevende						
Vaak			2	(0,7)		
Een enkele keer			6	(2,1)	1	(1,2)
	M	(SD)	M	(SD)	M	(SD)
Ervaren begeleiding***			3,86	(0,75)	3,72	(0,71)
Leiderschapsstijl						
Transformationeel- Inspirational motivation	1,81	(0,66)	3,73***	(0,97)	3,61***	(1,05)
Transformationeel- Intellectual stimulation	1,75	(0,74)	3,79***	(1,03)	3,79***	(1,10)
Transformationeel- Individualized consideration	4,23	(0,53)	4,03	(0,84)	3,95**	(0,78)
Participatief	1,90	(0,68)	3,77***	(1,03)	3,58***	(1,03)
Directief	2,11	(0,67)	3,72***	(0,86)	3,58***	(1,00)
Feedback**	4,30	(0,48)	3,93***	(0,65)	3,82***	(0,69)
Sociale steun collega's			4,06	(0,71)	4,08	(0,73)
Sociale steun leidinggevende			4,01	(0,74)	3,93	(0,78)
Leerklimaat bedrijf**	4,00	(0,43)	3,58***	(0,73)	3,49***	(0,84)
Openheid t.a.v. verschillen in het bedrijf	3,94	(0,51)	3,67***	(0,68)	3,75**	(0,69)

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

Bij het toetsen van verschillen alleen die werknemers meegenomen die nog bij dezelfde werkgever werken

Significanties in kolom 1: significante verschillen tussen score op T1 en T2 werknemer

Significanties in kolom 4 en 6: significante verschillen tussen leidinggevende en werknemer op T1 en T2

^a Samenvatting van de antwoordcategorieën 'helemaal eens' en 'eens'

3.3.1 Duurzame inzetbaarheid

3.3.1.1 *Relatie tussen determinanten duurzame inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid*

In het vervolg is eerst geanalyseerd welke determinanten van duurzame inzetbaarheid van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de werknemers binnen de WGA, zie voor meer details over de methode paragraaf 2.3. In de tekst worden alleen significante resultaten besproken, meer gedetailleerde informatie is in tabel 3.8 terug te vinden.

De werkstatus op T2 hangt samen met de startkwalificatie van de werknemer (wel een startkwalificatie betekent meer kans om op dat moment aan het werk te zijn), de tevredenheid van de werkgever met de werknemer (als de werkgever tevredener was, is er een grotere kans een baan te hebben). We zien tevens ook een klein (maar significant) verband tussen de werkstatus op T2 en depressie (waarbij het niet hebben van een baan op T2 samenhangt met een hogere score op de depressie schaal). Of een werknemer in maart 2015 een uitkering heeft, is gerelateerd aan de mate van person-job fit: hoe groter deze fit (zowel volgens de werkgever als de werknemer zelf), hoe kleiner de kans op een lopende

uitkering. Ditzelfde geldt voor het aantal uren per week en startkwalificatie: de kans op een lopende uitkering is kleiner voor werknemers die meer uren per week werken of een startkwalificatie hebben. Of een contract wordt aangeboden aan de werknemer is gerelateerd aan het geslacht van de werknemer, de uren die de werknemer per week werkt en het verschil in self-efficacy tussen de twee meetmomenten (er is een grotere kans op een contract voor mannelijke werknemers, werknemers die minder uren per week werken en werknemers waarbij self-efficacy is toegenomen). Daarnaast is ook een relatie gevonden met de person-job fit, volgens de werkgever (met een betere person-job fit heeft de werknemer een grotere kans op een contract) en met het type WGA, waarbij de kans op een contract groter is bij loonkostensubsidie/ proefplaatsing.

Tabel 3.8 Multivariate analyses determinanten duurzame inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid

	Werk op T2 (N=76)	
	Exp (B)	95% BI
Person-Job Fit WG	1,42	0,71 – 2,84
Vershil Depressie**	0,27	0,08 – 0,90
Tevredenheid over werknemer*	1,81	0,90 – 3,68
Leeftijd	0,93	0,93 – 1,06
Startkwalificatie*	2,74	0,84 – 8,89
Type WGA	1,58	0,46 – 5,38
Uitkering (N=36)		
	Exp (B)	95% BI
Person-Job Fit WG*	0,23	0,04 – 1,26
Vershil Person-Job Fit WN*	0,06	0,00 – 1,07
Uren per week***	0,73	0,57 – 0,92
Startkwalificatie**	0,03	0,00 – 0,94
Intentie contractverlenging (N=39)		
	β	95% BI
Geslacht**	-0,38	0,32 – 3,96
Uren per week**	-0,43	-1,32 – -0,94
Person-Job Fit WG**	0,30	-0,09 – -0,01
Vershil Loopbaan SE**	0,27	0,05 – 0,57
Type WGA***	0,56	0,02 – 0,91

*sig \leq 0.10 ** sig \leq 0.05 *** sig \leq 0.01

3.3.1.2 *Relatie tussen werkgeversgedrag en duurzame inzetbaarheid*

Hierna is gekeken naar het rechtstreekse verband tussen werkgeversgedrag en duurzame inzetbaarheid. In de tekst worden alleen significante resultaten besproken, meer gedetailleerde informatie is in tabel 3.9 terug te vinden.

Een werknemer heeft op de 2^e meting vaker een baan als de werkgever meer tevreden is over de werknemer of als de werknemer een betere beoordeling geeft over de begeleiding door de werkgever. De kans dat een werknemer in maart 2015 een uitkering heeft, is kleiner als er sprake is van 'intellectual stimulation' bij transformationeel leiderschap volgens de werknemer. Ook voor werknemers die meer uren per week werken of die werkzaam zijn via een LKS/PrP WGA is de kans kleiner op een lopende uitkering.

Een werkgever biedt de werknemer vaker een contract aan als het werk meer vergelijkbaar is met regulier werk of als de werknemer de begeleiding als goed beoordeelt. Ook jongere werknemers en werknemers die via een LKS/PrP WGA aan het werk waren, krijgen vaker een contract aangeboden.

Tabel 3.9 Multivariate analyses Werkgeversgedrag en Duurzame inzetbaarheid

	Werk op T2 (N=82)	
	Exp (B)	95% BI
Tevredenheid over werknemer**	1,88	1,06 – 3,34
Begeleiding*	2,10	0,88 – 5,05
Motief kwaliteiten die nodig zijn	1,35	0,80 – 2,28
Leeftijd	0,99	0,94 – 1,05
Startkwalificatie	1,73	0,55 – 5,44
Type WGA	1,62	0,53 – 4,98
	Uitkering (N=118)	
	Exp (B)	95% BI
Sociale steun van collega's	0,93	0,43 – 2,00
Transformationeel- leiderschap Inspirational motivation WN	1,41	0,72 – 2,76
Transformationeel- leiderschap Intellectual stimulation WN**	0,49	0,25 – 0,98
Leerklimaat WN	0,91	0,42 – 1,97
Tevredenheid DWI WG	1,11	0,55 – 2,24
Geslacht	1,67	0,58 – 4,83
Uren per week*	0,93	0,86 – 1,01
Vergelijkbaarheid regulier werk	0,58	0,28 – 1,21
Leeftijd	1,01	0,96 – 1,06
Startkwalificatie	0,72	0,25 – 2,11
Type WGA**	0,34	0,12 – 1,00
	Intentie contractverlenging (N=93)	
	β	95% BI
Vergelijkbaarheid met regulier werk***		0,27 – 0,74
Leerklimaat WG	0,14	-0,06 – 0,63
Begeleiding***	0,23	0,10 – 0,58
Leeftijd**	-0,17	-0,03 – 0,00
Type WGA**	0,23	0,08 – 0,77

*sig \leq 0.10 ** sig \leq 0.05 *** sig \leq 0.01

3.3.2 Determinanten Duurzame inzetbaarheid

Voor de analyses van de determinanten van Duurzame inzetbaarheid werden analyses met de verschillscores van de determinanten gedaan (zie paragraaf 2.3). Ook in deze paragraaf worden alleen de significante resultaten omschreven. Aanvullende informatie staat in tabel 3.10. Het verschil in inrole performance wordt mede bepaald door het sub-concept individualized consideration van transformational leadership volgens de werkgever – een hogere score op dit sub-concept hangt samen met een hogere inrole performance- en de

leeftijd van de werknemer, waarbij de score op inrole performance groter is naarmate de werknemer jonger is.

Tabel 3.10 Multivariate analyses van de determinanten voor Duurzame inzetbaarheid

	Verschil Inrole Performance (N=53)	
	β	95% BI
TL – individualized consideration WG**	0,34	0,10 – 0,68
Lichamelijke belasting	0,14	-0,08 – 0,26
Leeftijd*	-0,23	-0,03 – 0,00
	Verschil Person-Job Fit (N=50)	
	β	95% BI
Directief leiderschap WG	-0,22	-0,61 – 0,07
Motief – beter beeld van de samenleving**	0,34	0,06 – 0,54
Lichamelijke belasting*	0,28	0,00 – 0,51
	Person-Job Fit WG (N=134)	
	β	95% BI
Leerklimaat WG	0,03	-0,33 – 0,48
Leerklimaat	0,05	-0,18 – 0,29
TL- individualized consideration WG	0,14	-0,05 – 0,50
Directief leiderschap WG	0,09	-0,10 – 0,32
Participatief leiderschap	0,17	-0,06 – 0,35
TL- intellectual stimulation	-0,04	-0,24 – 0,18
Motief- kwaliteit die nodig is*	0,17	-0,03 – 0,32
Motief-verwachten dat collega's van hun leren	0,07	-0,14 – 0,28
Tevredenheid DWI WG	-0,02	-0,24 – 0,20
Vergelijkbaarheid regulier functie	0,14	-0,05 – 0,41
In de toekomst weer kwetsbare medewerkers***	0,33	0,30 – 0,92
Leeftijd	-0,06	-0,02 – 0,01
Startkwalificatie	-0,03	-0,37 – 0,24
Type WGA	0,07	-0,21 – 0,45
	Verschil Toewijding (N=48)	
	β	95% BI
Werk passend maken	0,20	-0,02 – 0,12
Motief- beter beeld van de samenleving***	0,40	0,09 – 0,12
Begeleiding	0,15	-0,16 – 0,52
Participatief leiderschap**	-0,37	-0,49 – -0,06
Lichamelijke belasting**	0,34	0,07 – 0,52
	Verschil Loopbaan Self-efficacy (N=47)	
	β	95% BI
Directief leiderschap WG*	0,25	-0,04 – 0,55
TL- inspirational motivation*	0,25	-0,01 – 0,34
Motief- gelijke kansen willen bieden*	-0,24	-0,46 – 0,04
Motief- geen specifiek reden	-0,16	-0,28 – 0,7

	Verschil Inrole Performance (N=53)	
	β	95% BI
Lichamelijke belasting	-0,23	-0,34 – 0,03
	Verschil Zelfsturing (N=57)	
	β	95% BI
Feedback WG**	-0,31	-0,59 – -0,04
Vergelijkbaarheid regulier functie**	0,39	0,05 – 0,46
Aantal medewerkers	0,04	-0,42 – 0,54
Leeftijd	-0,15	-0,02 – 0,01
Startkwalificatie	0,01	-0,26 – 0,28
Type WGA	-0,20	-0,48 – 0,12
	Verschil Werkvermogen (N=49)	
	β	95% BI
Feedback*	-0,27	-0,57 – 0,00
Aantal medewerkers kwetsbare groep**	-0,30	-1,12 – -0,09
Lichamelijke belasting*	0,23	-0,02 – 0,37
Motief- socialreturneisen***	0,37	0,08 – 0,49
	Verschil Gezondheid (N=75)	
	β	95% BI
Werk passend maken	-0,04	-0,10 – 0,07
TL- intellectual stimulation WG	0,23	-0,14 – 0,73
Participatief leiderschap WG	0,01	-0,41 – 0,44
Motief- afspiegeling maatschappij	-0,22	-0,47 – 0,44
Leeftijd	-0,06	-0,03 – 0,02
Startkwalificatie	-0,07	-0,60 – 0,31
Type WGA	0,07	-0,31 – 0,57
	Verschil Depressie (N=72)	
	β	95% BI
Directief leiderschap WG*	-0,20	-0,33 – 0,03
TL- individualized consideration	0,14	-0,06 – 0,21
Leeftijd	0,06	-0,01 – 0,02
Startkwalificatie	0,07	-0,18 – 0,32
Type WGA	0,04	-0,19 – 0,28
	Tevredenheid met werknemer (N=146)	
	β	95% BI
TL- individualized consideration WG	0,09	-0,12 – 0,46
Sociale steun leidinggevende	-0,07	-0,38 – 0,19
Begeleiding**	0,27	0,07 – 0,68
Openheid ten aanzien van verschillen	0,11	-0,12 – 0,44
Motief- schaarste in personeel verwacht**	0,17	0,01 – 0,37
Tevredenheid DWI WG	0,09	-0,11 – 0,35
Cognitieve belasting**	-0,17	-0,34 – -0,01
Toekomst weer kwetsbare medewerkers***	0,27	0,24 – 0,93
Leeftijd	0,09	-0,01 – 0,03
Startkwalificatie	-0,20	-0,36 – 0,27
Type WGA	0,05	-0,24 – 0,42

*sig≤0.10 ** sig≤0.05 *** sig≤0.01

Het verschil in de person-job fit, volgens de werknemer, is gerelateerd aan het motief van het bedrijf om een beter beeld van de samenleving te krijgen (hoe meer dit motief van toepassing is, hoe hoger de mate van person-job fit). Terwijl de person-job fit volgens de werkgever, gerelateerd is aan het motief van het bedrijf dat de WGA werknemer de kwaliteiten heeft die in het bedrijf nodig zijn (hoe belangrijker dit motief is, hoe groter de person-job fit), zoals ook aan de bereidheid van de werkgever om in de toekomst weer kwetsbare medewerkers in dienst te nemen (meer bereidheid hangt samen met een grotere person-job fit).

Het verschil in toewijding is gerelateerd aan het motief van het bedrijf om een beter beeld van de samenleving te krijgen (hoe belangrijker dit motief is, hoe groter de toewijding), zoals ook aan participatief leiderschap (minder participatief leiderschap is gerelateerd aan meer toewijding) en de lichamelijke belasting van het werk (meer lichamelijke belasting is gerelateerd aan meer toewijding).

Het verschil in loopbaan self-efficacy is gerelateerd aan directief leiderschap, volgens de leidinggevende, waarbij een hogere mate aan directief leiderschap gerelateerd is aan meer self-efficacy. Verder zijn ook transformational leadership - inspirational motivation (hogere mate van dit sub-concept is gerelateerd aan een grotere mate van self-efficacy) en het motief gelijke kansen te willen bieden van belang (hoe minder dit motief van belang is, hoe hoger de mate van self-efficacy).

Twee determinanten zijn gerelateerd aan het verschil in zelfsturing. Deze determinanten zijn de feedback, zoals de werkgever het beoordeelt (een lagere score is gerelateerd aan meer zelfsturing) en de vergelijkbaarheid van de taak van de werknemer met een reguliere functie, waarbij een grotere mate van vergelijkbaarheid gerelateerd is aan meer zelfsturing.

De mate van werkvermogen wordt medebepaald door vier determinanten. Hoe minder feedback van de werkgever, hoe hoger de lichamelijke belasting van het werk, hoe minder medewerkers uit een kwetsbare groep aan het werk zijn en hoe groter het belang van het motief social returneisen, hoe meer werkvermogen.

Voor depressie werd alleen een relatie met directief leiderschap, zoals door de werkgever beoordeeld, gevonden. Waarbij een mindere mate van directief leiderschap gerelateerd is aan meer depressie.

De tevredenheid met de werknemer was onder andere afhankelijk van de begeleiding (een hogere score op begeleiding is gerelateerd aan meer tevredenheid), het motief van het bedrijf dat er een schaarste in personeel wordt verwacht (hoe sterker dit motief, hoe hoger de tevredenheid) en ook of er een bereidheid is om in de toekomst weer iemand uit een kwetsbare groep in dienst te nemen (een grotere bereidheid is gerelateerd aan een hogere tevredenheid).

4 Discussie en conclusies

De resultaten van deze studie geven geen eenduidig antwoord op de vraag 'onder welke omstandigheden werkgeversarrangementen tot duurzame inzetbaarheid van werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt leiden'. De kracht van de analyses wordt beperkt door het aantal respondenten waarvan uiteindelijk een complete dataset beschikbaar was. Omdat het niet mogelijk was om alle relevante informatie boven tafel te krijgen over begin- en einddata van de arrangementen, redenen van uitstroom, en verschillende definities van 'aan het werk zijn' maakten het lastig om de data op hun waarde te beoordelen. Met alle voorbehouden over de dataset proberen we toch een aantal gevonden effecten te duiden.

We gaan daarbij uit van het onderzoeksmodel (H2, figuur 2) waarin we aannemelijk maken dat werkgeversgedrag een invloed heeft op duurzame inzetbaarheid (DI). Omdat we ook weten dat veranderingen in duurzame inzetbaarheid moeilijk zichtbaar te maken zijn hebben we tevens een blok opgenomen met 'determinanten van DI'. We veronderstellen dat deze determinanten gevoeliger zijn voor de ontwikkeling die werknemers binnen dit onderzoek doormaken. Dat betekent wel dat er een relatie moet zijn tussen DI en de veronderstelde determinanten.

Dit leidt tot de volgende drie soorten (mogelijk) veranderingen waaruit we conclusies te trekken:

1. de *duurzame inzetbaarheid* van mensen verandert als gevolg van (veranderingen in) de determinanten van DI,
2. Het *werkgeversgedrag* veroorzaakt veranderingen op duurzame inzetbaarheid, en
3. Het werkgeversgedrag veroorzaakt veranderingen op de *determinanten van duurzame inzetbaarheid*.

Hierbij houden we steeds rekening met kenmerken van werkgever (organisatie), werknemer, en baan.

4.1 Algemeen

Na afloop van ons onderzoek zien we dat van de 293 respondenten op de eerste meting DWI 230 respondenten heeft kunnen volgen. Uit de door DWI aangeleverde cijfers blijkt dat 101 respondenten zijn uitgestroomd uit de uitkering. 92 van hen hebben op het meetmoment inkomsten uit werk. Dat is ruim 30%. Als we nader inzoomen op deze groep zien we dat 58% van de uitstromers komt uit de groep met LKS/PrP tegen 42% uit de groep PaP.

Bij de start van deze studie werd de relevantie onderstreept door te verwijzen naar studies waaruit blijkt dat arbeidsparticipatie uiterst belangrijk is vanuit gezondheidkundig perspectief. Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben gemiddeld genomen een slechtere gezondheid dan mensen die wel participeren. Mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie weer aan het werk helpen levert dus via de gezondheidswinst nog een extra voordeel op. In dit onderzoek hebben we dit bij de kandidaten gemeten door hen op twee momenten vragen over depressieve gevoelens te stellen. Gemiddeld genomen neemt de score op depressie toe tussen de twee metingen. Het participeren in een WGA op zich zelf draagt dus niet bij aan een betere mentale gezondheid. We zien echter een lagere score

op depressie bij de mensen die tijdens de tweede meting (dus na afloop van het arrangement) een betaalde baan hebben.

Wat betreft de samenstelling van de groepen zien we dat deze conform verwachting verschillen op de gemiddelde duur van de uitkering. In de groep met LKS/PrP is die ongeveer twee jaar tegen ruim vijf jaar voor de PaP kandidaten. N.B. wanneer iemand op een PaP gaat werken loopt zijn (haar) uitkering door. Bij een LKS of PrP gaat hij (tijdelijk) uit de uitkering.

Vanuit een PaP zien we relatief veel plaatsingen bij overheden en (overige) dienstverlenende sectoren. De gezondheid en welzijnszorg (die over het algemeen een groot aandeel van plaatsingen via een WGA verzorgt) plaatst juist relatief veel LKS/PrP kandidaten. Verder valt op dat in de groep met een PaP vrouwen oververtegenwoordigd zijn. De LKS/PrP groep is gemiddeld zes jaar jonger en bestaat grotendeels uit mannen.

Deze LKS/PrP kandidaten werken meer uren in de week, in functies die uiteraard meer lijken op regulier werk dan de kandidaten met een PaP. Het werk in LKS/PrP wordt zowel cognitief als fysiek zwaarder beoordeeld dan in een PaP.

Of een werknemer na een WGA uitstroomt naar betaald werk hangt af van verschillende factoren. Als we naar de achtergrondkenmerken van werkgever, werknemer en werk kijken zien we dat mannen met startkwalificatie aan het eind van dit onderzoek het vaakst uit de uitkering zijn, een baan hebben of een werkgever die contractverlening overweegt. Dit geldt vooral als zij vergelijkbare uren per week maken als in een reguliere baan.

Vrouwen werken echter relatief vaker op een PaP dan op LKS/PrP en maken daarbij gemiddeld minder uren. Deze scheve verdeling tussen mannen en vrouwen kan niet aan het opleidingsniveau liggen aangezien mannen en vrouwen even vaak een startkwalificatie hebben. Hoewel we het niet hebben onderzocht zou het interessant zijn om te kijken of hier een samenhang is met leefomstandigheden: Binnen de PaP zien we veel alleenstaanden met kinderen. Aangezien in 85% van de eenoudergezinnen de moeder voor de kinderen zorgt (Wobma en Portegijs, 2011) is het aannemelijk dat deze groep (vrouwen) minder vaak een volledige baan (of vergelijkbaar WGA) heeft. Dit heeft dan negatieve gevolgen voor hun ontwikkeling op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

4.2 Van Determinanten naar Duurzame Inzetbaarheid

In de analyse zien we op determinanten voor duurzame inzetbaarheid dat de werkgever het succes van het WGA via twee wegen kan beïnvloeden. Allereerst door arrangementen aan te bieden die zoveel mogelijk lijken op een reguliere baan (zowel wat betreft inhoud/takenpakket als omvang/uren).

Daarnaast zien we dat er een verband is tussen succesvolle arrangementen en een positieve ontwikkeling van de 'loopbaan self-efficacy' van de werknemer (het gemak waarmee je denkt dat je een baan kunt krijgen). Werkgevers zouden derhalve in de begeleiding van de werknemer en in hun leiderschapsstijl deze 'loopbaan self-efficacy' moeten stimuleren. We zien twee leiderschapsstijlen die hier een klein effect veroorzaken: Directief leiderschap en de subschaal Inspirational motivation van Transformationeel Leiderschap.

Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in het helder formuleren van doelen en specifieke taakinstructies (als onderdeel van een directieve leiderschapsstijl). Hiermee krijgt een werknemer duidelijke, afgekaderde opdrachten. Door een helder kader met begin en

eind te bieden krijgt de werknemer het gevoel dat hij kan voldoen aan de eisen die aan hem gesteld worden.

Een belangrijk aspect van de Transformationele leiderschapsstijl (inspireren / motiveren) is dat de werkgever de werknemer het goede voorbeeld geeft en motiveert. Hiermee spreekt hij hem direct aan op zijn self-efficacy.

4.3 Van Werkgeversgedrag naar Duurzame Inzetbaarheid

Behalve aan de uitstroom uit de uitkering en de huidige werksituatie meten we duurzame inzetbaarheid ook af aan de leeftijd tot waar een werknemer denkt door te willen of kunnen werken en de kansen die hij (zij) zichzelf toedicht op een betaalde baan. De werkgever kan deze aspecten van duurzame inzetbaarheid beïnvloeden door te zorgen voor goede begeleiding. Ook de motieven die de werkgever heeft om iemand met een zwakke arbeidsmarktpositie aan te nemen spelen een rol bij het versterken van de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. We zien dat werknemers vaker een betaalde baan *ambiëren* als hun werkgever het belangrijk vindt om een representatieve afspiegeling van de maatschappij in zijn bedrijf te hebben of als het WGA vanuit een verwachte personeelsschaarste is aangegaan.

Of de werknemer vervolgens ook daadwerkelijk een baan *denkt te krijgen* hangt verder samen met het leiderschap van de werkgever. Een directieve stijl waarbij de leidinggevende zijn werknemer actief en dringend aanstuurt, heldere doelen formuleert en specifieke instructies geeft voor het uitvoeren van taken een sterkere wens en verwachting om te werken kan hierbij extra houvast bieden. We veronderstellen dat dit samenhangt met de behoefte van werknemers om hun werknemersvaardigheden weer op orde te krijgen nadat ze (soms lange tijd) zonder werk geweest zijn.

Werknemers die aan het eind van dit onderzoek ook echt een baan hadden geven overigens relatief vaak aan dat zij intellectueel uitgedaagd willen worden door hun leidinggevende (transformationeel leiderschap/intellectuele stimulatie). Dit lijkt in dit geval een indicator voor het duurzame aspect van de arbeidsrelatie.

4.4 Van Werkgeversgedrag naar Determinanten

Ook als we niet direct een effect op duurzame inzetbaarheid vinden kan het zijn dat er wel veranderingen optreden in de *determinanten* van duurzame inzetbaarheid. Dat zien we terug door te kijken naar de verschillen (T2-T1) van de werknemers. In ons onderzoeksmodel (figuur 2) onderscheiden we een aantal determinanten van duurzame inzetbaarheid: deze staan toegelicht in paragraaf 2.2.1.2. We veronderstellen dat een toename op één of meer van deze determinanten samenhangt met een toename van duurzame inzetbaarheid. Zo zien we dat transformationeel leiderschap (individualized consideration) een positief effect op 'inrole performance' heeft. Dit suggereert dat de werkgever door persoonlijke aandacht aan deze groep werknemers te geven bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Niet toevallig zien we ook dat de bereidheid om opnieuw kwetsbare medewerkers aan te nemen en het motief om als bedrijf een afspiegeling van de maatschappij te zijn verbetering laat zien op respectievelijk person-job fit en de toewijding van de werknemer.

Naast de eerder genoemde directieve leiderschapsstijl kan loopbaan self-efficacy ook gestimuleerd worden door een transformationele leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende voorbeeld gedrag vertoont (inspirational motivation).

Onze gegevens laten ook zien dat werkgevers voorzichtig moeten zijn met het geven van feedback als zij zelfsturing willen stimuleren. Te veel feedback vermindert namelijk de mate van zelfsturing en beïnvloedt ook het werkvermogen nadelig.

4.5 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Bij het starten van het onderzoek hebben we ons de vraag gesteld onder welke omstandigheden werkgeversarrangementen leiden tot een verbetering van duurzame inzetbaarheid. Deze vraag hebben we benaderd vanuit drie deelvragen:

- a. Bij welke persoonsgebonden determinanten van duurzame inzetbaarheid kunnen we een verbetering aantonen als gevolg van de inzet van werkgeversarrangementen?
- b. Welk beleid, welke activiteiten en welke organisatorische voorwaarden van werkgevers bevorderen de instroom in regulier werk en de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep?
- c. Wat zijn in deze context belemmerende en bevorderende factoren voor werkgevers.

Onder de eerder genoemde beperkingen van deze studie kunnen we alsnog de volgende antwoorden formuleren:

- a. Een WGA leidt niet zonder meer tot versterking van duurzame inzetbaarheid of daarmee samenhangende werknemerskenmerken. Als het WGA succesvol is (d.w.z. tot een betaalde baan leidt na afloop van het WGA) zien we wel positieve effecten op DI.
- b. De manier waarop de werkgever tijdens het WGA acteert levert daar een bijdrage aan: Via de juiste leiderschapsstrategie kan de werkgever de self-efficacy van de werknemer verhogen. De werkgever kan de werknemer ook versterken in de ambitie om een betaalde baan te krijgen. Dit gebeurt door een goede begeleiding en het motief van de werkgever om een afspiegeling van de maatschappij te zijn.
- c. We zien dat werkgevers over het algemeen tevreden zijn met de begeleiding door DWI. Dit zal er ook mede aan bijdragen dat deze werkgevers in de toekomst ook weer medewerkers op een WGA willen aannemen. Werkgevers hebben echter lang niet altijd een daadwerkelijke vacature waardoor het einde van het WGA in dat geval ook leidt tot het einde van de arbeidsrelatie.

4.6 Vragen voor de toekomst en aanbevelingen

De gevonden verbanden geven weliswaar op kleine schaal handvatten voor werkgevers, toch blijven nog veel vragen open staan: We zien dat mensen met een LKS/PrP eerder uit de uitkering komen maar kunnen niet concluderen dat dit komt omdat het arrangement beter werkt. Er is namelijk ook sprake van selectie: mensen met de (verondersteld) beste kansen op terugkeer naar de arbeidsmarkt worden sneller geplaatst op een LKS of PrP. Dit ligt echter niet aan een verschil in startkwalificaties. In onze gegevens zien we dat die kansen eerder worden toebedacht aan mannen dan aan vrouwen (met name als deze alleenstaand

met kinderen zijn) en aan jongeren dan aan ouderen. Het zou interessant zijn om te kijken of dit ook samenhangt met de motivatie van de plaatsingskandidaten.

Een andere factor voor het hogere succespercentage van LKS/PrP kunnen we zoeken in de begeleiding vanuit DWI. Zowel werkgevers als werknemers beoordelen die beter voor de LKS/PrP. Tenslotte valt nog na te gaan of de hogere tevredenheid met DWI misschien veroorzaakt wordt doordat de werkzaamheden voor LKS/PrP beter passen bij de kandidaten (in verhouding tot de PaP).

Ondanks de kanttekeningen die we kunnen plaatsen bij de data kunnen we toch een aantal aanbevelingen doen:

Met behulp van een WGA is ruim 30% van de werkzoekenden die aan een baan geholpen werd ook na afloop van het arrangement nog aan het werk.

- Arrangementen, en met name de LKS en PrP dragen bij aan een duurzame terugkeer naar de arbeidsmarkt.
- Het valt nog te bezien of alle werkzoekenden evenveel baat hebben bij plaatsing op een LKS of PrP of dat de effectiviteit beïnvloed wordt door de selectie van werkzoekenden die het arrangement aangeboden krijgen. Wat betreft startkwalificatie is er geen aanleiding om dit te veronderstellen. Wel zouden (werknemers)kenmerken als leeftijd, geslacht, motivatie en leefsituatie (met daaraan gekoppeld het aantal beschikbare uren voor werk) hierbij een rol kunnen spelen.
- Desondanks is de aanbeveling aan gemeenten om vooral door te gaan met het plaatsen van mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie.
- De kans op succes wordt groter naarmate een WGA meer lijkt op een reguliere functie (inhoudelijk en wat betreft omvang).
- Voor de gemeente is het mogelijk nog zinvol om te kijken naar de motivatie van de werkgever om een WGA aan te bieden. Zo zien we dat werkgevers die daadwerkelijk een vacature hebben vaker geneigd zijn om na afloop van het WGA de arbeidsrelatie met de kandidaat te continueren.
- Ook bij werkgevers die hun bedrijf een afspiegeling willen laten zijn van de maatschappij hebben plaatsingen vaker een duurzaam effect. Het delen van deze informatie kan helpen bij het scheppen van verwachtingen naar de werknemer die de plaats aangeboden krijgt.

Zodra de plaatsing een feit is neemt de werkgever (waar nodig ondersteund door de job coach) een belangrijke rol op zich. Hij of zij biedt de geplaatste een kans om zich te ontwikkelen en om duurzaam terug te keren in het arbeidsproces.

- Door als werkgever in de aansturing specifiek en concreet te zijn bij het geven van instructies en door daarbij duidelijke verwachtingen te stellen aan de medewerker (dit zijn elementen die bij een directieve leiderschapsstijl passen) krijgt deze de mogelijkheid om te ervaren dat hij kan voldoen aan de eisen die aan hem gesteld worden. Dit zal een positief effect op zijn 'loopbaan self-efficacy' en daardoor op zijn duurzame inzetbaarheid.
- Ook het aansturen van de werknemer op een inspirerende / motiverende manier kan een vergelijkbaar effect opleveren: door de werknemer het goede voorbeeld te geven en te motiveren kan de werkgever direct een positief effect op 'loopbaan self-efficacy' teweegbrengen. Samen met het geven van begeleiding en ondersteuning van

veranderingsproces zijn dit versterkende acties die passen bij een transformationele leiderschapstijl.

Eventuele acties die werknemers zelf op zich kunnen nemen zijn gerelateerd aan het versterken van de eigen werknemersvaardigheden en de ontwikkeling van hun 'loopbaan self-efficacy'. Te verwachten is dat een groot deel van de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeite zal hebben om dit zelfstandig op te pakken. Hier ligt dus een aanvullende rol voor jobcoach, klantmanager en –binnen het WGA- de werkgever.

Literatuurlijst

Andresen, E.M., Malmgren, J.A., Carter, W.B. & Patrick, D.L. (1994). Screening for depression in well older adults: evaluation of a short form of the CES-D. *American Journal of Preventative Medicine*, 10, pp. 77-84.

Bartram, D., Foster, J., Lindley, P A., Brown, A. J., & Nixon, S. (1993). *Learning Climate Questionnaire (LCQ): Background and Technical Information*. Oxford: Employment Service and Newland Park Associates Limited.

CBS Statline. <http://statline.cbs.nl/statweb/>

Chan, D., Schmitt, N. (2000) Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(2), 190-210.

DeRue, D., Barnes, C.M., & Morgeson, F.P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621-651.

Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2: 229-273.

Freese, C., Schalk, R., & Croon, M.A. (2008). De Tilburgse psychologisch contract vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*,(3), 278-295.

Gewurtz R, Kirsh B. (2009). Disruption, disbelief and resistance: A meta-synthesis of disability in the workplace. *Work* 34(1):33-44.

Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M., Zwieten, M.H.J. van, Bossche, S.N.J. vd. (2012) *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2011*. Hoofddorp: TNO.

Luijters, K. (2008). *Making Diversity Bloom. Coping Effectively with Cultural Differences at Work*. Proefschrift: Rijksuniversiteit Groningen.

McKee-Ryan, F.M., Song, Z., Wanberg, C.R., & Kinicki, A.J. (2005). Psychological and physical wellbeing during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 53-76.

Mikkelsen, A. & Grønhaug, K. (1999) Measuring Organizational Learning Climate. A Cross-National Replication and Instrument Validation Study Among Public Sector Employees. *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 31-44.

Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Bossche, S. van den en Goudswaard, A. (2011). *Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2010; methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.

- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003) UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schur, L., Kruse, D. & Blanck, P. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 3-20.
- Smit AA, Andriessen S. Weer op de rails! Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2003.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Van Santen, P., Van Oploo, M., & Engelen, M. (2014). Wsw-statistiek 2013. Jaarrapport. Zoetermeer: Panteia.
- www.statline.cbs.nl
- Wobma, E. en Portegijs, W. (2011). Bevolking. In: Merens, A., M. van den Brakel, M. Hartgers, Hermans, B. (red.). *Emancipatiemonitor 2010 SCP/CBS* Den Haag.
- Yammarino, F. J., & Bass, M. B. 1990. Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 10, 975-995.

Afkortingen en Woordenlijst

Cohortstudie	Onderzoek met een groep mensen die gedurende een bepaalde tijd gevolgd wordt. Doel is om mogelijke veranderingen en verschillen te signaleren als gevolg van bepaalde WGA's.
Cronbach's alpha	Statistische maat die aangeeft of items van een vragenlijst op schaalniveau samenhangen.
DI	Duurzame Inzetbaarheid.
DWI	Dienst Werk en Inkomen (zie WPI).
Inrole performance	De beoordeling van het eigen functioneren binnen de functie.
Leiderschapsstijl	Manier waarop een leidinggevende zijn (haar) team aanstuurt.
<i>Directief leiderschap</i>	Een actieve en dringende manier van aansturing waarbij de leidinggevende zo concreet mogelijke instructies geeft en strakke kaders stelt.
<i>Participatief leiderschap</i>	Aansturing waarbij medewerkers gezamenlijk met de leidinggevende beslissingen nemen of in elk geval invloed kunnen uitoefenen.
<i>Transformationeel leiderschap</i>	Een motiverende stijl van aansturing gebaseerd op maatwerk, persoonlijk contact, activering en stimulering.
Loopbaan self-efficacy	Het vertrouwen dat de werknemer heeft in zijn of haar eigen kunnen (specifiek met betrekking tot het vinden van een nieuwe baan of functie).
Person-job fit	De mate waarin een functie van een werknemer bij zijn (haar) kennis en vaardigheden aansluit.
TNO	Nederlandse organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek.
Werkvermogen	Mate waarin een persoon zichzelf in staat acht om te werken.
WGA	Werkgeversarrangement.
<i>LKS</i>	Loonkostensubsidie.
<i>PaP</i>	Participatieplaats.
<i>PrP</i>	Proefplaatsing.
WPI	De drie resultaatverantwoordelijke eenheden Werk, Participatie en Inkomen die samen het Cluster Sociaal vormen van de gemeente Amsterdam. WPI Cluster Sociaal is een onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening dat onder meer de dienstverlening in relatie tot werk en inkomen verzorgt zoals voorheen door DWI gebeurde.
Zelfsturing	Mate waarin een persoon zelf actie onderneemt.
ZON MW	Organisatie ter verbetering van preventie, zorg en gezondheid door het stimuleren en financieren van onderzoek, ontwikkeling en implementatie.

Bijlage Vragenlijsten

Vragenlijsten

Healthy Living
Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
infodesk@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

© 2015 TNO