



Literatuurverkenning Inclusief werkgeverschap

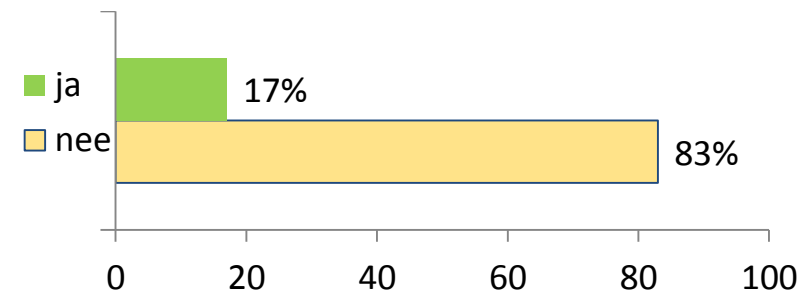
Drs. Astrid Hazelzet
TNO

Inclusief werkgeverschap in NL



Belemmeringen voor uw vestiging om (meer) KG aan te nemen?	% ja
1 werk leent zich er niet voor	49,2
2 verwachte kosten van begeleiding	10,5
3 verwachte organisatorische rompslomp	10,2
4 kwetsbare solliciteren niet	9,9
5 financiële risico's	9,2
6 onbekendheid waar kwetsbaren te vinden	2,5

*“Heeft uw vestiging in de afgelopen twee jaar bewust personen **in dienst genomen** afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- of gedeeltelijk gehandicapten?”*



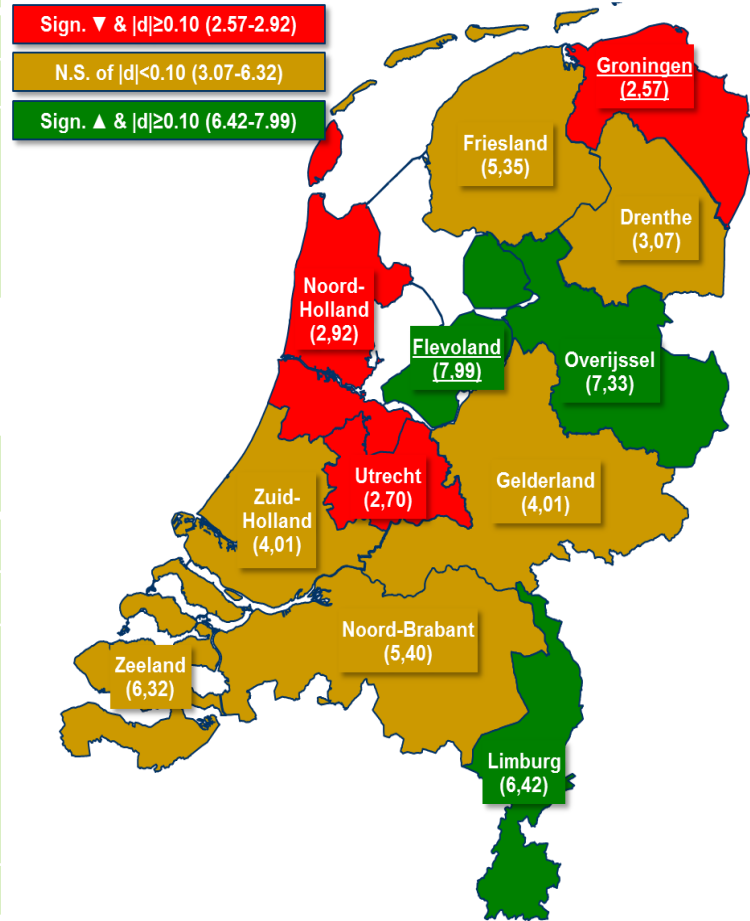
Nog enkele landelijke cijfers

DOEN & VOLHOUDEN

	Totaal	Jaar			
		2008	2010	2012	2014
N:	20.599	5.262	5.364	5.102	4.872
Afgelopen 2 jaar bewust mensen in dienst genomen uit kwetsbare groepen	15,3%	16,2% ▲	14,7%	13,5% ▼	17,0% ▲

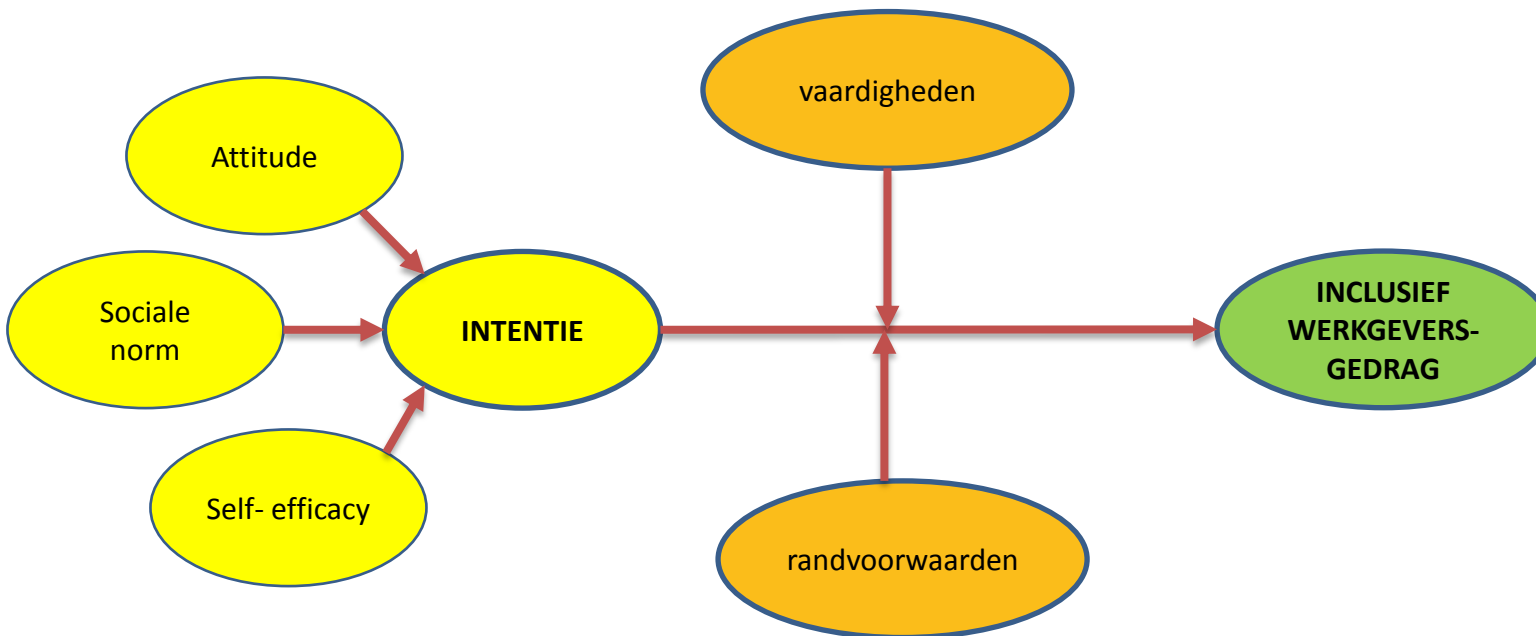
	Totaal	Jaar			
		2008	2010	2012	2014
N:	13.793	--	4.767	4.584	4.442
Welk percentage werknemers in uw vestiging is afkomstig uit kwetsbare groepen?	4,79	--	5,49 ▲	4,30 ▼	4,55

V72p 72p. Welk percentage werknemers in uw vestiging is afkomstig uit kwetsbare groepen?

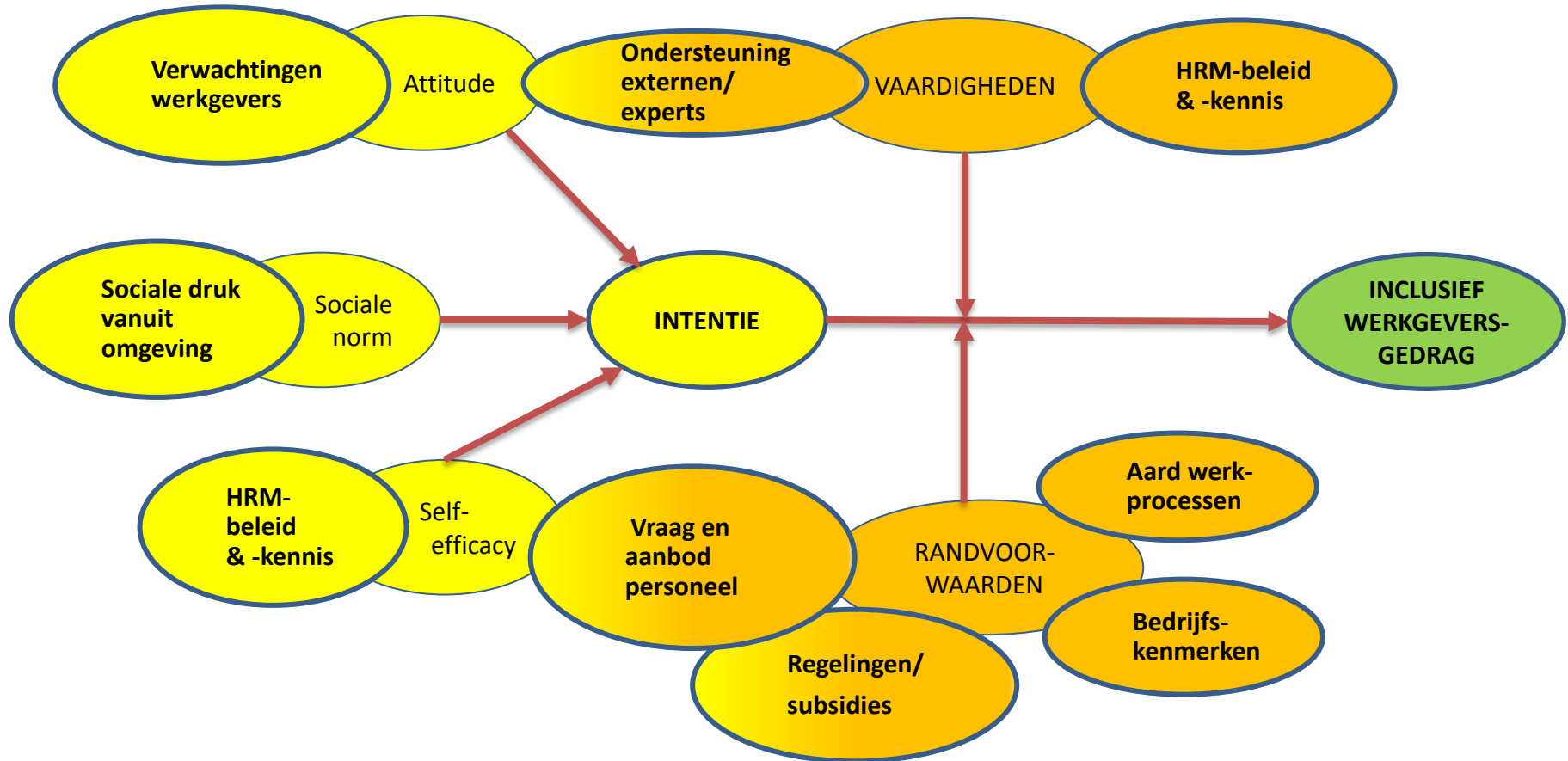


[1] Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens subgroep vs alle andere cases (gewogen deviatiecontrast). ▲ : p < 0,05 (en ▼): Significant hoog (laag) percentage (2-zijdig getoetst).

Inclusief werkgeversgedrag naar Fishbein en Ajzen



Uitkomsten literatuurverkenning: Factoren geplot op willen, kunnen en doen



Verdieping factoren: intentie

Verwachtingen werkgevers (attitude):

- Ervaringen in het verleden
- Verzuim
- Verwachte risico's / kosten
- Inzetbaarheid
- Draagvlak bij collega's
- Organisatorische rompslomp
- Motivatie kandidaat
- Goedkope arbeidskrachten
- Duurzaamheid subsidies

Sociale druk vanuit omgeving (sociale norm):

- Inclusiviteit andere bedrijven (in regio)
- Dreigende quotumverplichting
- Social returnbeleid gemeente
- Willen vormgeven van 'shared value'
- Bekendheid Banenafspraken

HRM-beleid/-kennis (self-efficacy)

- Missie*
- Draagvlak op alle niveaus
- Sociale werkgevers die doel hebben banen te scheppen

INTENTIE

INCLUSIEF
WERKGEVERS-
GEDRAG

*significante samenhang met in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen (analyses WEA 2014)

Verdieping factoren: vaardigheden en randvoorwaarden



*significante samenhang met in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen (analyses WEA 2014)



Kwalitatief onderzoek

In opdracht van de gemeente Almere

Aanpak kwalitatief onderzoek

- Opdracht vanuit de gemeente Almere: behoefte aan inzicht in de belemmeringen en kansen die lokale werkgevers ervaren bij de re-integratie van 45-55 jarigen bijstandsgerechtigden in Almere.
- Opstellen interviewprotocol
- Selectie werkgevers
- Coderen en analyseren



Wie hebben we gesproken?

Selectieproces

1. Vestigingsplaats Almere; uitzondering was mogelijk wanneer werknemers merendeel woonachtig waren in Almere;
 2. Minimaal 5 werknemers in dienst (klein mkb en zzp-ers uitsluiten);
 3. Zowel grote als relatief kleine organisaties betrokken in het onderzoek;
 4. Toekomstverwachting: groei in werkgelegenheid. Sectoren: Zakelijke dienstverlening, Zorg & Welzijn, Handel, Onderwijs en Bouwnijverheid (Expeditie arbeidsmarkt gemeente Almere, 2015).
- Inspanning: 114 werkgevers benaderd om deel te nemen (telefoon, daarna email).
 - Vooronderzoek: 1 werkgever (even uitproberen).
 - Dataverzameling: 18 werkgevers (semi-gestructureerde interviews)



Achtergrondkenmerken werkgevers

Personeelsomvang

- ❑ 8 organisaties: >250 medewerkers;
- ❑ 5 organisaties tussen 50 en 250 medewerkers en
- ❑ 5 organisaties: < 50 medewerkers

17 keer interview met HR manager; 1 keer eigenaar bedrijf

13 keer gemiddeld opleidingsniveau MBO in het bedrijf. 3 keer HO; 2 onbekend.

Sector	Aantal werkgevers
Zorg & Welzijn	3
Onderwijs	2
Bouwnijverheid	3
Zakelijke dienstverlening	4
Overheid	3
Recreatie	2
Cultuur	1

11 van de 18 ervaring met de doelgroep (±61%)



Belemmerende factoren

- **Bureaucratie; administratieve lasten** *'onnodig papierwerk en teveel formulieren'*
- **Begeleiding kost teveel tijd en energie**
- **Afbreukrisico en financiële drempels** (salarishistorie doelgroep)
- **Mindset werkgevers:** *'oud = niet flexibel = niet leren'*
- **Geen fit met de organisatie:** *'vergrijsde organisatie: liever instroom van jongeren'; 'geen geschikte functies; werk leent zich er niet echt voor'; 'overtuigen van het management nodig'.*
- **Kandidaten geen goed en verzorgd CV;** *'sollicitatievaardigheden onder de maat.'*



Bevorderende factoren

Doelgroep:

- Kans geven om te kijken hoe deze persoon werkt (*'niet naar diploma's kijken'*);
- Opleiden waar banen voor zijn of waar nieuwe functies voor (gaan) ontstaan;
- Zorg dat je vitaal blijft: gemotiveerd; bekend als harde werkers; relevante kennis en ervaring; positieve energie en
- Blijf aan de slag al is het maar vrijwilligerswerk

Werkgever:

- Risico's dienen afgedekt te zijn
- Meer urgentiebesef is nodig bij directie
- Financieel voordeel voor werkgever
- Loonkostensubsidie (*'subsidiekraan is handig'*) en proefplaatsingen met goede begeleiding
- Gunfactor
- Denken in oplossingen en mogelijkheden i.p.v. beperkingen



Verbetersuggesties van werkgevers

- ✓ **Werkervaringsplaatsen als proefperiode waarbij begeleiding en betaling (subsidie) goed geregeld zijn.** *'Stage-achtige setting zonder meteen loon betalen.'*
- ✓ **Reductie van risico door scholing, begeleiding op maat en financiële facilitering van werkgevers.** *'Co-participant om mee te investeren in scholing, opleiding of begeleiding'; 'Niet teveel hinder om de beperkingen die er dan mogelijk zijn'; 'no-risk polis.'; 'soepelere arbeidsmarkt'*
- ✓ **Zichtbaarheid vergroten van de doelgroep.** *'Hoe haal je de doelgroep boven? Hoe worden ze zichtbaar?'; 'Echt graag weten waarom je gemotiveerd bent'; 'Iemand face-to-face spreken om te bepalen of iemand voldoet.'*
- ✓ **Werkgevers zouden visie dienen te ontwikkelen op het thema 'diversiteit'.** *'werkgevers perspectief bieden.'*
- ✓ **Beeldvorming bij werkgevers over de doelgroep verbeteren; bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met de doelgroep.** *'niet meer discrimineren'; 'in gesprek zonder oordeel met open mind.'*

Beeldvorming werkgevers.....

Wat niet bijdraagt aan een positieve beeldvorming door werkgevers:

- *Sollicitatiebrieven van niet-geschikte mensen (door sollicitatieplicht) geven de indruk dat 45plussers geen zelfinzicht hebben en de markt niet kennen.*
- *Mensen die afhaken (afbreukrisico)*

'Het moet wel meteen een succesverhaal zijn, niet iemand die na een week belt ik ben dakloos ik kan niet meer komen. Dan ben je de werkgever helemaal kwijt en wil hij niet nog een keer iemand een kans geven.'



Kennisvragen

- De factor 'Verwachtingen werkgever' (attitude werkgever) is relatief heel relevant. Daarnaast zijn de factoren 'HRM beleid & kennis' en externe ondersteuning belangrijk (o.b.v. kwalitatieve studie). Hoe dan ook, een combinatie van factoren is belangrijk. Dit kan echter per werkgever verschillend zijn of anders gewogen worden. Wat zijn dé factoren die er echt toe doen in specifieke situaties? En hoe kun je vervolgens tot een (toepasbaar) diagnose-instrument komen?
- De verwachtingen van de werkgever zijn cruciaal en kunnen actief beïnvloed worden vanuit de regio. Daarnaast is externe ondersteuning op maat een hele belangrijke om werkgevers te laten participeren zonder al teveel (afbreuk)risico. Hoe kan je dergelijke factoren effectief beïnvloeden? Aan welke knoppen kun je draaien om inclusief werkgeversgedrag in de regio positief te beïnvloeden? En wie speelt daarbij welke rol?



Concrete acties



- Regionale aanpak opstellen waarmee je de beeldvorming bij werkgevers over de doelgroep positief beïnvloedt. Deel (regionale) succeservaringen;
- Sluit aan bij lopende samenwerkingen met lokale en regionale werkgeversnetwerken;
- Maak een goede diagnose van de werkgevers die mogelijk interesse hebben (niet iedere werkgever wil dit of heeft het werk dat ervoor geschikt is: lage intentie; hoge intentie; inclusief gedrag);
- Goede matching op maat vraagt ook om het in kaart brengen van vraag en aanbod van werk met de daarbij behorende competenties;
- Faciliteer werkgevers voor het plaatsen van mensen uit de doelgroep en bij het ontwikkelen van een visie op diversiteit/inclusie;
- Zorg dat werkgevers bekend zijn met de wet- en regelgeving in dit kader. Wat zijn de subsidiemogelijkheden, zonder teveel administratieve last?
- Breng doelgroep en werkgevers bij elkaar, zodat ze elkaar leren kennen.