

Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen

Astrid Hazelzet, Katarina Putnik, Wilma Otten en
Hardy van de Ven

6.1 Inleiding

6.1.1 Wat u van dit hoofdstuk kunt verwachten

Met dit hoofdstuk willen we een impuls geven aan inclusief werkgeversgedrag (zie box 6.1 voor uitleg) door werkgevers hierover adviezen te geven op basis van empirische gegevens.

Box 6.1 Betekenis inclusief werkgeversgedrag

Onder inclusief werkgeversgedrag verstaan we het in dienst hebben of nemen van kwetsbare mensen. Kwetsbare mensen zijn mensen die langdurig werkloos en/of arbeidsgehandicapt zijn (Van Emmerik, De Vroome, Kraan & Van den Bossche, 2015). In dit hoofdstuk zoomen we in op één aspect van inclusief werkgeversgedrag: het bewust in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen.

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende twee vragen:

1. Welke trends zien we in inclusief werkgeversgedrag?
2. Welke factoren onderscheiden inclusieve bedrijven van niet-inclusieve bedrijven?

Voor de beantwoording van de vragen hebben we analyses uitgevoerd op data van een representatieve groep werkgevers in Nederland. Deze

data zijn verzameld in het kader van de tweejaarlijkse Werkgevers Enquête Arbeid (WEA, zie uitleg box 6.2).

Box 6.2 Uitleg WEA

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

De WEA wordt tweejaarlijks afgenomen. De WEA 2008 tot en met WEA 2016 werd door ongeveer 5000 bedrijven per meetmoment ingevuld ($n=26.053$). De enquête wordt doorgaans ingevuld door de directeur (midden- en kleinbedrijf) of de manager HRM/P&O (midden- en grootbedrijf). De WEA is het enige databestand dat over een reeks van jaren inzicht geeft in inclusief werkgeversgedrag in Nederland, zowel wat betreft bedrijfsbeleid als de praktische uitvoering daarvan. De vragen die in dit hoofdstuk centraal staan, kunnen beantwoord worden op basis van de WEA-data. Omdat we zicht wilden krijgen op inclusief werkgeversgedrag van het 'gemiddelde' bedrijf in Nederland, hebben we sociale ondernemingen (bedrijven die meer dan 80% mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben) en sociale werkvoorzieningsbedrijven niet meegenomen in de analyses (in totaal 178 bedrijven eruit gehaald van WEA 2008 tot en met WEA 2016; 76 bedrijven eruit gehaald van WEA 2014 en WEA 2016).

6.1.2 Werkgevers stimuleren tot inclusief werkgeversgedrag

Onderzoeken over het aan het werk helpen van (langdurig) werklozen richten zich met name op het aanbod, zoals de kenmerken van de doelgroep en hoe deze het best bemiddeld kan worden naar werk (Blonk, Van Twuijver, Van de Ven & Hazelzet, 2015; Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016). Echter, de sleutel tot succes van het weer aan het werk helpen van (kwetsbare) mensen ligt bij de vraagzijde van de arbeidsmarkt, bij de vele duizenden werkgevers (Blonk et al., 2015) en de HR-professionals die daar werken (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016). Om werkgevers, ondernemers en HR-professionals gericht handvatten te bieden om inclusiever te worden, is empirische kennis nodig over factoren die samenhangen met inclusief werkgeversgedrag. Immers, de rol van werkgevers is nauwelijks onderzocht en er zijn geen effectieve aanpakken systematisch beschreven die bedrijven stimuleren kwetsbare mensen aan te nemen (Blonk et al., 2015). Werkgevers geven wel aan dat kwetsbare mensen een kans moeten krijgen om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan, maar dat zij tegelijkertijd negatieve effecten (verminderde productiviteit) verwachten wanneer zij dit doen (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016). Hoe kunnen we bedrijven, die misschien wel het belang inzien van inclusief werkgeverschap maar ook – terecht of onterecht – de nega-

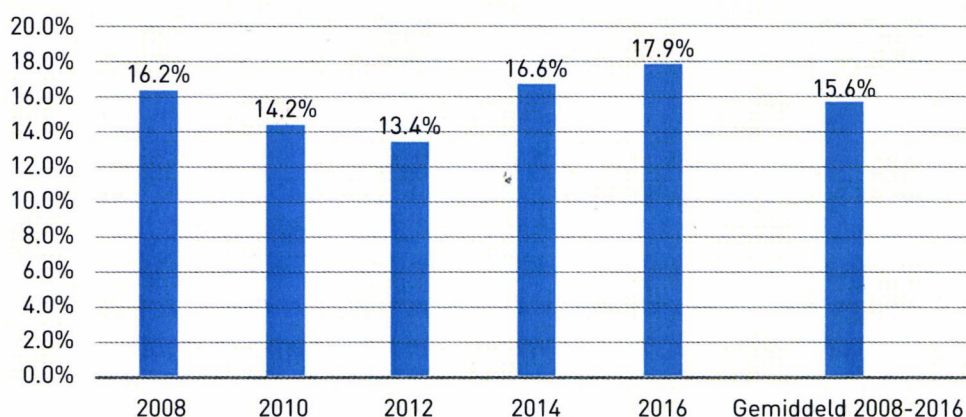
tieve effecten vrezen, verder helpen? Hoe doorbreken we het patroon van wel-willen maar niet-doen?

6.2 Trends inclusief werkgeversgedrag

In deze paragraaf gaan we in op trends rond inclusief werkgeversgedrag: de uitkomsten van de analyses op de WEA-data worden gepresenteerd en aansluitend geven we verklaringen voor de gevonden resultaten.

Of werkgevers wel of niet inclusief werkgeversgedrag vertonen, is in de WEA in alle jaren als volgt uitgevraagd (WEA vraag N070, zie bijlage): 'Heeft uw vestiging de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst genomen, afkomstig uit een of meer kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- of gedeeltelijk gehandicapten?' Figuur 6.1 geeft aan hoeveel procent van de Nederlandse bedrijven aangeeft dit te hebben gedaan.

Figuur 6.1 Percentage bedrijven per jaar dat bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft genomen

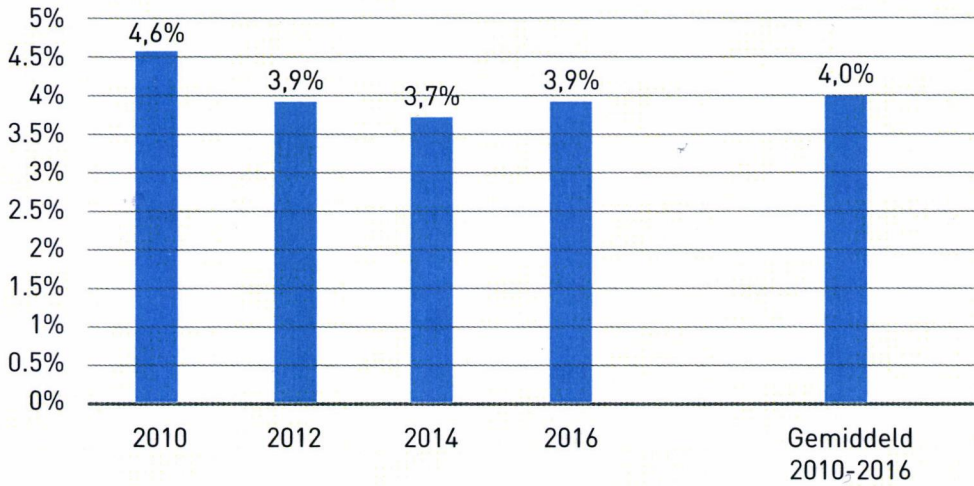


In de periode 2008 tot en met 2016 heeft gemiddeld 15,6% van de bedrijven bewust kwetsbare medewerkers in dienst genomen, tegenover 84,4% die dat niet heeft gedaan. Van 2008 naar 2012 is sprake geweest van een daling van 16,2% naar 13,4%. In de jaren daarna zien we een stijgende lijn: in 2014 was dat percentage 16,6% en in 2016 17,9%. De WEA-data geven geen verklaringen voor de fluctuaties. We vermoeden dat de economische crisis verantwoordelijk was voor de daling. In een onderzoek van Borghouts-Van de Pas & Freese (2016) zeggen bedrijven dat zij als gevolg van de economische crisis geen kwetsbare mensen in dienst hebben genomen. Vacaturestops, gedwongen ontslagen of de verwachting in de toekomst af te moeten slanken lagen

hieraan ten grondslag. Het herstel van de economie heeft mogelijk een rol gespeeld bij de stijging van het aantal bedrijven dat in 2014 en 2016 bewust kwetsbare mensen in dienst heeft genomen.

Een andere indicator van inclusief werkgeversgedrag is het aandeel kwetsbare medewerkers in het totale personeelsbestand. De vraag over het percentage kwetsbare medewerkers is voorgelegd aan alle bedrijven, dus ook aan bedrijven die in de afgelopen twee jaren geen kwetsbare mensen in dienst hebben genomen. Zij kunnen namelijk wel al eerder kwetsbare medewerkers in dienst hebben genomen. Deze informatie is beschikbaar vanaf 2010. In figuur 6.2 worden de resultaten gepresenteerd.

Figuur 6.2 Percentage werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen over de jaren heen



Gemiddeld over de jaren heen is 4,0% van de medewerkers afkomstig uit kwetsbare groepen. In 2010 was dit percentage het hoogst (4,6%), in de jaren daarna (2012 en 2014) daalde het percentage (3,9% respectievelijk 3,7%). De percentages in 2012 en 2014 waren lager dan in 2010. In 2016 stijgt het percentage weliswaar naar 3,9%¹ maar het niveau van 2010 wordt ook in 2016 niet gehaald.

Eveneens bij de daling van het aandeel werknemers uit kwetsbare groepen in 2012 en 2014 heeft de economische crisis waarschijnlijk een rol gespeeld. In de jaren vanaf 2014 herstelde de economie zich weer. Hoewel meer bedrijven zeggen kwetsbare groepen in dienst te hebben genomen, vertaalt dit zich in 2016 echter (nog) niet in een duidelijke stijging van het percentage kwetsbare medewerkers in dienst.

¹ Het percentage in 2016 is niet significant hoger dan het percentage in 2014.

De twee indicatoren voor inclusief werkgeversgedrag (mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen en het percentage kwetsbare mensen in dienst) hangen met elkaar samen. Bedrijven die in de afgelopen twee jaar bewust mensen in dienst hebben genomen, hebben relatief ook meer mensen uit kwetsbare groepen in dienst. Terwijl het gemiddelde dus op 4,0% lag, was voor de bedrijven die bewust kwetsbare groepen in dienst hebben genomen het percentage in 2012 18,1%, in 2014 was het 16,0% en in 2016 was het 12,9%. In 2012 hadden bedrijven die geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hadden genomen 1,6% kwetsbaren in dienst, in 2014 en 2016 respectievelijk 1,2% en 2,2%.

6.3 Een theoretisch denkmodel om inclusief werkgeversgedrag beter te begrijpen

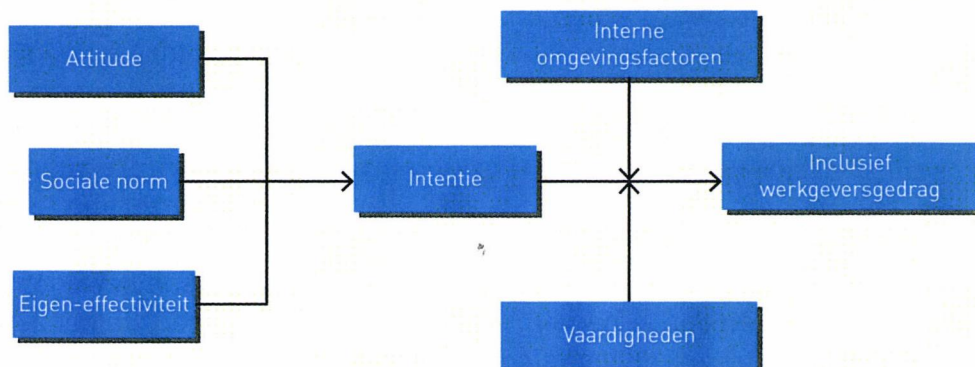
Voor een goede discussie over wat nodig is om werkgevers te bewegen kwetsbare mensen aan te nemen, gebruikt TNO een theoretisch denkmodel dat is gebaseerd op het *Integrative Model of Behavioral Prediction*² (Fishbein & Ajzen, 2010). Wat je in een organisatie ook wilt bereiken aan veranderingen, het draait altijd om de gedragsverandering van mensen die daar werken (directeuren, managers, HR-professionals, leidinggevenden, mensen op de werkvloer etc.). We hebben gekozen voor het *Integrative Model of Behavior Prediction* als theoretisch denkmodel omdat dit model een aantal voorwaarden onderkent waaraan voldaan moet worden alvorens een persoon een gedragsverandering wil aangaan of wérkelijk aangaat. Juist op dit punt wringt de schoen als het gaat om inclusief werkgeversgedrag: er is wel veel onderzoek gedaan naar motivatie (in ons model: Intentie) van bedrijven om kwetsbare mensen aan te nemen, maar of deze leiden tot het daadwerke-

2 Het *Integrative Model of Behavioral Prediction* (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010) is de opvolger van het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991), dat weer een vervolg is op het model van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975). In alle modellen is de intentie de voorspeller van gedrag. In het model van beredeneerd gedrag zijn de attitude en subjectieve norm de voorspellers van de intentie. In het model van gepland gedrag is de eigen-effectiviteit als voorspeller toegevoegd. Dit model komt sterk overeen met het Nederlandse ASE-model, wat staat voor Attitude, Subjectieve norm en Eigen-effectiviteit (de Vries, Dijkstra & Kuhlman, 1988). In het *Integrative Model of Behavioral Prediction* is meer aandacht voor de overgang van intentie naar gedrag door te kijken naar vaardigheden en barrières uit de omgeving. Ook het ASE-model heeft een uitgebreidere opvolger gekregen in het *I-Change* model (De Vries, Mesters, Van de Steeg & Honing, 2005), waar ook meer aandacht is voor de overgang van intentie naar gedrag.

lijk aannemen en in dienst houden van kwetsbare groepen is weinig bekend (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016).

In figuur 6.3 wordt het denkmodel beschreven dat TNO gebruikt om inclusief werkgeversgedrag van bedrijven te onderzoeken en strategieën te ontwikkelen om daaraan te sleutelen.

Figuur 6.3 Theoretisch model van inclusief werkgeversgedrag



Het model gaat ervan uit dat inclusief werkgeversgedrag voor een belangrijk deel wordt bepaald door de intentie om dat gedrag daadwerkelijk uit te voeren. De intentie zegt iets over de bereidheid van het bedrijf inclusief werkgeversgedrag uit te voeren. De intentie wordt beïnvloed door drie concepten:

- De *attitude* ten aanzien van het aannemen van kwetsbaren wordt bepaald door de verwachte gevolgen van dat gedrag. 'De werkgever' (dat kan één functionaris zijn of meerdere) maakt een afweging van (a) in hoeverre de gevolgen positief of negatief zijn (waardering) en (b) de kans dat deze gevolgen zullen optreden (verwachte impact) als hij kwetsbaren in dienst neemt.
- De *sociale norm* verwijst naar de sociale druk die de werkgever ervaart om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen. Deze bestaat uit (a) hoeveel (peer)bedrijven mensen uit kwetsbare groepen in dienst nemen en (b) de mening van belangrijke stakeholders (bijvoorbeeld or, vakbonden, investeerders, aandeelhouders) in combinatie met het belang dat het bedrijf hecht aan deze mening.
- *Eigen-effectiviteit* is het vertrouwen van de werkgever³ dat hij het gedrag kan uitvoeren, ook onder moeilijke omstandigheden.

3 De 'werkgever' kan verschillende personen zijn, afhankelijk van de structuur en grootte van het bedrijf. In een groot bedrijf kan de werkgever door het topmanagement of HR-afdeling vertegenwoordigd worden, in een MKB-bedrijf kan het de algemene directeur zijn.

Daarnaast onderscheiden we in ons denkmodel twee concepten die van belang zijn om van intentie tot daadwerkelijk inclusief werkgeversgedrag te komen: *vaardigheden* van het bedrijf en *omgevingsfactoren*. We hebben gekozen voor *omgevingsfactoren* in plaats van *barrières* (concept uit het *Integrative Model*), omdat de literatuur spreekt over *barrières* maar ook over bevorderende factoren. We lichten de twee concepten nader toe:

- Het eerste concept betreft de *vaardigheden* van het bedrijf om kwetsbare personen in dienst te nemen. Vaardigheidsaspecten zijn bijvoorbeeld het aanpassen van wervings- en selectieprocedures (denk aan een vacaturetekst die kwetsbare mensen uitdrukkelijk uitnodigt om te solliciteren), het omgaan met gepercipieerde problemen bij het in dienst nemen van doelgroepen, het zoeken naar mogelijkheden in contracten, het organiseren van draagvlak in alle lagen van de organisatie en in staat zijn tot een open communicatie over waarom een kwetsbare persoon wordt aangenomen. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol bij het voorkomen van vroegtijdige uitval; zij dienen in staat te zijn om op de werkvloer goede begeleiding te kunnen geven aan de kwetsbare medewerker (Van Emmerik, Huijs & Blonk, 2015). Dit houdt bijvoorbeeld in dat de leidinggevende de focus moet kunnen leggen op de kwaliteiten en competenties van de kwetsbare medewerker in plaats van op de beperkingen (Van Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011).
- Het tweede concept heeft betrekking op de *omgevingsfactoren* die de mogelijkheden van de werkgever om (kwetsbare) mensen aan te nemen bevorderen of belemmeren. De bevorderende of belemmerende factoren kunnen gelegen zijn in de buitenwereld (externe omgevingsfactoren) en in het bedrijf zelf (interne omgevingsfactoren). Externe omgevingsfactoren zijn onder meer ontwikkelingen in de economie en de markt. Interne omgevingsfactoren vatten we hier op als kenmerken van het bedrijf die buiten de directe invloedssfeer ('omgeving') van het HR-beleid (-functionarissen) vallen. Denk aan de economische prestaties van het bedrijf, de aard en het niveau van het werk of ontwikkelingen in de werkprocessen.

6.4 Samenhang factoren met inclusief werkgeverschap

In deze paragraaf geven we antwoord op de vraag welke factoren samenhangen met het in de afgelopen twee jaar bewust in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen, voor zover deze in de WEA-data beschikbaar zijn. Bij onze analyses vergeleken we bedrijven die de afgelopen twee jaren bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen met bedrijven die dat niet hebben gedaan.

In de bijlage zijn de WEA-vragen en de manier waarop we die hebben meegenomen in onze analyses beschreven. Niet alle factoren van ons denkmodel worden gedekt door de WEA-vragen, dit geldt voor *sociale norm*, *eigen-effectiviteit* en *externe omgevingsfactoren*. Zie box 6.3 voor uitleg van analyses.

Box 6.3 Betekenis multivariate analyses

Het kan zijn dat een factor apart samenhangt met inclusief werkgeversgedrag (zogenoemd univariaat), maar geen samenhang meer heeft met inclusief werkgeverschap wanneer met de andere factoren rekening wordt gehouden (zogenoemd multivariaat). Uitkomsten van multivariate analyses geven inzicht in de samenhang van factoren met inclusief werkgeversgedrag, waarbij wel rekening wordt gehouden met de andere factoren. Wanneer uit de multivariate analyses een significant verband naar voren komt tussen de betreffende factor en inclusief werkgeverschap, dan hebben we een factor te pakken die een eigen, unieke samenhang heeft met inclusief werkgeverschap.

Tabel 6.1 geeft een samenvattend overzicht van de uitkomsten van de analyses, dus van de samenhang tussen de verschillende bedrijfskenmerken uit de WEA 2014 en 2016 en het in de afgelopen twee jaar in dienst genomen hebben van kwetsbare mensen. Bij de *vaardigheden* maken we een onderscheid tussen vaardigheden die betrekking hebben op specifiek inclusief HR-beleid en meer algemene aspecten van HR-beleid.

Tabel 6.1 Overzicht van de multivariate samenhang tussen de WEA-factoren en inclusief werkgeverschap

kwetsbaren in dienst afgelopen 2 jaar		
WEA-factoren geordend naar factoren theoretisch denkkader	2014	2016
- Attitude:		
Negatieve attitude	+++	0
- Intentie:		
Inclusie expliciet missie van de organisatie	+++	+++
- Vaardigheden:		
Inclusief HR-beleid		
Gepercipieerde problemen bij werving en selectie van kwetsbaren	--	---
Gebruik regelingen kwetsbaren	+++	+++
Het ondernemen van bevorderende acties	+++	+++
Aanbieden flexibele contracten om kwetsbaren kans te geven	+++	+++
Algemeen HR-beleid		
Scholingsmogelijkheden werknemers	0	0
Overleg werkgever-werknemer	0	0
Individueel maatwerk werknemer:		
Werkprestaties	0	0
Ontwikkeling/opleiding	0	0
Taakhoud	0	0
Autonomie werknemer	0	0
Stimuleren innovatief werkgedrag	0	n.v.t.
Interne 'omgevingsfactoren':		
Economische kenmerken bedrijf		
Financieel resultaat	0	-
Economische identiteit	0	0
Lange termijn visie bedrijf	0	0
Type werk en verandering functies		
Werk is niet geschikt	0	0
Verandering functies:		
Meer laaggeschoolde functies	0	++
Meer middengeschoolde functies	+++	0
Meer hooggeschoolde functies	0	0
Algemene kenmerken bedrijf		
Sector	±	±
Grootte van het bedrijf	+	+++
Percentage jonge werknemers (<45 jaar)	+++	++
Opleidingsniveau werknemers:		
Laag	++	+++
Midden	+	++
Hoog	referentie	referentie
+: des te meer plussen des te sterker de positieve samenhang 0: geen samenhang -: des te meer minnen des te sterker de negatieve samenhang ±: de relatie is afhankelijk van het soort sector n.v.t.: is niet van toepassing omdat het in 2016 niet gevraagd is referentie: antwoordcategorie waarmee de andere antwoordcategorieën vergeleken zijn		

We vonden zowel in 2014 als in 2016 bij zeven factoren een positieve samenhang tussen het in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen met:

- Het hebben van *intentie*, namelijk een expliciete missie.
- Drie aspecten van *vaardigheden: inclusief HR-beleid*, namelijk gebruik regelingen, het ondernemen van bevorderende acties en het gebruik van flexibele contracten om kwetsbare mensen een kans te geven.
- Drie aspecten van *algemene bedrijfskenmerken*: bedrijfsgrootte, percentage jonge werknemers en laag en midden opleidingsniveau.

Bij het aspect 'vaardigheden: inclusief HR-beleid' gepercipieerde problemen bij werving en selectie' vonden we in beide jaren een negatieve samenhang.

We lopen ze nu een voor een door:

- Wanneer inclusief werkgeverschap onderdeel was van de *missie* van het bedrijf, dan had men vaker kwetsbare mensen in dienst genomen.
- Naarmate bedrijven vaker de belemmeringen noemden die te maken hebben met de *werving en selectie* van kwetsbare groepen, namelijk 'onbekend waar kwetsbare werkzoekenden gevonden kunnen worden' en 'kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij onze vestiging', bleken zij minder vaak kwetsbare mensen in dienst te hebben genomen in 2014 en 2016. We zien dit als een *vaardigheid*, onderdeel van een inclusief HR-beleid. Het uitnodigen te solliciteren en het kunnen vinden van kwetsbare personen heeft te maken met de zoekvaardigheden van het bedrijf, bijvoorbeeld door in de vacaturetekst expliciet aan te geven dat het bedrijf openstaat voor kwetsbare personen en hen ook expliciet uit te nodigen om te solliciteren. Naarmate men meer *regelingen* gebruikt had, zoals subsidie voor aanpassing werkplek en jobcoachvergoeding voor extra begeleiding op het werk (zie voor volledige opsomming regelingen bijlage, vraag N074), had men vaker kwetsbaren in dienst genomen. Naarmate bedrijven meer *bevorderende acties* hadden genomen, zoals het bieden van een werkervaringsplek, stage of leerwerktraject, het inlenen/detacheren van kwetsbare medewerkers (via externe partij) had men ook vaker kwetsbare personen in dienst genomen (zie voor volledige opsomming bevorderende acties bijlage, vraag N071). Het aanbieden van een *flexibel contract* om kwetsbare personen een kans te geven, heeft ook een positieve relatie met het in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen. Bedrijven die vaker flexibele contracten aanbieden aan kwetsbare groepen, hebben ook meer kwetsbare mensen in de afgelopen twee jaar aangenomen.
- Des te meer medewerkers het bedrijf in dienst heeft, des te vaker men aangaf kwetsbaren in dienst te hebben genomen. Dit wordt

waarschijnlijk verklaard doordat grotere bedrijven een HR-afdeling hebben, die al enige kennis heeft opgebouwd over het in dienst nemen van kwetsbare groepen of de mogelijkheid heeft om zich daar meer en meer in te verdiepen.

- Bedrijven met meer werknemers jonger dan 45 jaar in dienst, hebben vaker kwetsbaren in dienst genomen dan bedrijven met een ouder personeelsbestand.
- Werkgevers met relatief meer laagopgeleiden en middenopgeleiden in dienst, hebben vaker kwetsbare medewerkers in dienst genomen dan een bedrijf met hoogopgeleide medewerkers. Het is waarschijnlijk dat bedrijven met relatief veel laag- en middenopgeleiden in dienst werkzaamheden verrichten die passen bij de competenties van kwetsbare mensen.

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

- Negatieve attitude. In de WEA is gevraagd naar verwachte belemmeringen ten aanzien van het in dienst nemen van kwetsbare mensen (Zie bijlage, vraag N073). In 2014 was het zo dat hoe vaker verwachte belemmeringen werden aangekruist, hoe vaker kwetsbaren in dienst waren genomen. In 2016 vonden we die relatie niet. Mogelijk weerhouden verwachte belemmeringen bedrijven niet van het in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen.
- Alle vijf factoren van 'Algemeen HR-beleid'. Er is dus geen relatie met het algemene HR-beleid van de organisatie en het in dienst nemen van kwetsbare groepen.
- Alle drie economische kenmerken van het bedrijf, namelijk de economische identiteit en lange termijn visie van het bedrijf hangen niet samen met de uitkomstmaat. Het financieel resultaat van het bedrijf heeft ook geen relatie met het in dienst hebben genomen van kwetsbare groepen in 2014, maar in 2016 wel. In 2016 is er een negatief verband met het financiële resultaat: bedrijven die het beter doen nemen minder kwetsbare groepen in dienst.
- Type werk en verandering functies. Het blijkt dat wanneer men aangeeft dat de werkzaamheden in het bedrijf zich niet lenen om te worden uitgevoerd door kwetsbare groepen, dit geen (negatieve) invloed heeft op het in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen. De invloed van de verandering van functies is onduidelijk: in 2014 heeft een toename in middengeschoolde functies en in 2016 heeft de toename in laaggeschoolde functies een unieke samenhang met het in dienst hebben genomen van kwetsbare mensen.
- De sector waaronder het bedrijf valt, leverde verschillende beelden op over de samenhang met inclusief werkgeverschap. Zo verschilt het percentage kwetsbare groepen in dienst hebben genomen niet alleen tussen sectoren, maar verschilt het tussen de jaren ook per sector.

6.5 Conclusies

Op basis van de resultaten in de vorige paragraaf trekken we de volgende conclusies:

- Er is veel ruimte om inclusief werkgeverschap in Nederland te verbeteren. Bij alle metingen van de WEA zegt het overgrote deel van de bedrijven (gemiddeld 84%) geen kwetsbare mensen bewust te hebben aangenomen. In 2014 is er een stijging ten opzichte van 2012, en die stijging zet door in 2016. Het aandeel mensen uit kwetsbare groepen ten opzichte van het totale personeelsbestand neemt door de jaren heen daarentegen niet toe. Wellicht dat bedrijven eerst de reguliere bedrijfsvoering op orde brengen voordat ze (daarna) overgaan tot het aannemen van werknemers uit kwetsbare groepen. Of dat gebeurt, is de vraag omdat er als gevolg van technologische ontwikkelingen ook banen (dreigen te) verdwijnen die uitgevoerd kunnen worden door kwetsbare personen (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016). De Looze & Van Rijn (2017) brengen daar tegenin dat door technologische toepassingen de arbeidsmarkt juist toegankelijker wordt voor kwetsbare mensen. Kortom, we weten nog niet goed wat de technologische ontwikkelingen gaan betekenen voor de kans op werk voor kwetsbare mensen: deze kunnen positief of negatief uitpakken.
- Het opstellen van een missie kan een goede concrete eerste stap zijn naar inclusief werkgeverschap.
- Kennelijk halen flexibele contracten de 'koudwatervrees' bij werkgevers weg, omdat zij bij dit type contracten minder risico's lopen. De WEA-data vertellen ons niet of de flexibele contracten na verloop van tijd worden omgezet in vaste contracten. Die kans daarop is niet zo groot, het overgrote deel van de medewerkers met een flexibel contract krijgt geen vast contract (De Beer & Verhulp, 2017). Onduidelijk is of het (tijdelijke) werk de arbeidsmarktpositie van de kwetsbare medewerkers versterkt, waardoor zij na opzegging van hun contract door de werkgever sneller bij een andere werkgever aan de slag kunnen. Maar het kan ook zijn dat het (tijdelijk) werk daar niet aan bijdraagt, met als gevolg dat zij weer terug zijn bij af en gedurende een langere periode zonder werk zitten (Van Drongelen, Van de Ven, Putnik, Smits, Eekhout, Van den Bossche & Goudswaard, 2017).
- Het is belangrijk dat de werkgever specifieke vaardigheden in huis heeft ten aanzien van inclusiever werkgeversgedrag. Algemeen HR-beleid blijkt daarvoor niet toereikend. Wel zijn de werkgevers die kwetsbare mensen in dienst hebben genomen zich bewust van mogelijke belemmeringen bij de werving en selectie van kwetsbaren. Zij zijn, in vergelijking met bedrijven die geen kwetsbare personen in dienst hebben genomen, kennelijk beter in staat daarop te anticiperen. Daarnaast werkt het ondernemen van bevorderende

acties en het weten gebruik te maken van bestaande regelingen stimulerend voor het in dienst nemen van kwetsbare mensen.

- Goede financiële resultaten van bedrijven betekenen niet dat deze bedrijven ook kwetsbare mensen in dienst hebben genomen. Het lijkt juist andersom te zijn (in 2016). Dit kan erop duiden dat bedrijven bij het verbeteren van het financiële resultaat niet in de eerste plaats meer kwetsbare groepen in dienst gaan nemen, maar eerst de focus leggen op groei met regulier personeel en consolidatie van hun competitieve positie.
- We zien dat bepaalde kenmerken van het personeelsbestand positief samenhangen met het in dienst nemen van kwetsbare groepen: namelijk een jonger personeelsbestand en relatief veel laag- en middenopgeleiden. Er zijn verschillende interpretaties mogelijk voor de bevinding dat organisaties met jongere werknemers meer mensen uit kwetsbare groepen bewust in dienst hebben genomen. Aan de ene kant kan het zijn dat bedrijven met een ouder personeelsbestand vinden dat zij al alle zeilen moeten bijzetten om hun huidige werknemers duurzaam inzetbaar te houden binnen de eigen organisatie, en/of dat taken beschikbaar gehouden worden voor zittend personeel met beperkingen. Deze bedrijven beschouwen het aannemen van kwetsbare mensen mogelijk als een extra last, die ze er niet nog bij kunnen hebben. Aan de andere kant, het kan ook zijn dat organisaties met een jonger personeelsbestand een indicatie vormt voor een jong en/of groeiend bedrijf, waardoor er ook ruimte is voor nieuwe groepen, waaronder mensen uit kwetsbaren groepen.
- De WEA-data die we in 2018 verzamelen, moeten meer duidelijkheid geven over factoren die alleen in 2014 of in 2016 (of andersom) unieke samenhang vertoonden met het in dienst nemen van kwetsbare mensen.

6.6 Adviezen

Werkgevers en HR-professionals kunnen ons denkmodel gebruiken om inclusief werkgeversgedrag van hun eigen organisatie beter te begrijpen. Werkgevers die geen mensen in dienst hebben (genomen), kunnen zichzelf onderwerpen aan een kritische zelfdiagnose. Zijn wij als bedrijf een 'niet-willer'? Hebben wij een lage intentie? Of willen wij wel graag (hoge intentie), maar zit ons een gebrek aan vaardigheden op het gebied van inclusief HR-beleid in de weg? Maken interne omgevingskenmerken het ons lastig om kwetsbaren in dienst te nemen? Antwoorden op die vragen bepalen de oplossingsrichtingen. We raden werkgevers dus aan een goede analyse te maken van hoe het bedrijf ervoor staat op factoren die samen blijken te hangen met inclusief werkgeversgedrag: welke lichten staan op rood dan wel op oranje en

welke op groen? En op basis van die diagnose adviseren we te sleutelen aan factoren die op rood of oranje staan. Want hoe meer factoren op groen, hoe sterker de intentie, dus hoe groter de kans dat de werkgever er echt toe overgaat om kwetsbare mensen aan te nemen.

We adviseren (o.a. HR-functionarissen van) bedrijven op basis van die analyse van het bedrijf, aanpakken te ontwikkelen specifiek toegespitst op factoren waaraan gesleuteld moet worden, deze aanpakken te testen, te evalueren, daarvan te leren en te verbeteren. Onafhankelijk van de diagnose lijkt ervaring opdoen met het aannemen van kwetsbare groepen het daadwerkelijk aannemen te versterken. Succesverhalen van duurzame plaatsingen van kwetsbare medewerkers kunnen zowel de attitude, de eigen-effectiviteit en vaardigheden positief beïnvloeden.

Waarschijnlijk is de meeste winst te behalen bij bedrijven die nog geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben, maar wel een matige of sterke intentie hebben om dat te gaan doen (naar Hemphill & Kulik, 2016). Dit zijn bedrijven die vrij 'blanco' staan tegenover het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen; niet expliciet negatieve noch positieve verwachtingen hebben. Bedrijven die enigszins gemotiveerd zijn, kunnen mogelijk over de streep worden getrokken door informatie te geven over de voordelen en *good practices* (versterking *intentie* via versterking attitude en eigen effectiviteit), terwijl de bedrijven met een hoge Intentie beter kunnen worden gevoed met bijvoorbeeld kennis over de doelgroep, subsidiemogelijkheden voor het compenseren van verminderde productiviteit en de mogelijkheden van werkaanpassingen (in ons model vallen deze aspecten onder *vaardigheden*). Want zoals we eerder aangaven, niet-doen is vaak ook een kwestie van niet weten hoe.

Uit onze analyses blijkt dat een aspect van *intentie*, namelijk het hebben van een missie waarvan het aannemen van kwetsbare mensen expliciet onderdeel is, een sterke relatie heeft met inclusief werkgeversgedrag. We adviseren HRM-afdelingen het volgende:

- Een op alle niveaus geaccepteerde missie te formuleren en uit te dragen op het gebied van inclusief werkgeverschap. Als bedrijven en externe partijen (werkgeversservicepunten, adviseurs op het gebied van inclusief werkgeverschap) hier zwaar op gaan inzetten, kan dat een belangrijke bijdrage leveren aan het (substantieel) omhoog krijgen van het aantal bedrijven dat bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst neemt.
- Probeer de missie uit te werken in een concreet plan van aanpak. Want hoe concreter het plan van aanpak (doelstelling, acties, verantwoordelijkheden, wie, wanneer), hoe groter de kans dat het bedrijf daadwerkelijk stappen zet. Op de website van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (www.PSO-nederland.nl) vindt u informatie over hoe zo'n plan van aanpak eruit kan zien.

We adviseren werkgevers inclusief HR-beleid (verder) te ontwikkelen. Dit kunnen zij doen door bijvoorbeeld:

- Actief op zoek te gaan naar of zich (laten) informeren over de mogelijkheden van diverse regelingen en bevorderende acties door bijvoorbeeld gemeenten, werkgeversservicepunten en/of adviseurs op het gebied van socialer ondernemen (Locus- of PSO-adviseurs).
- Wervings- en selectieprocedures aan te scherpen door bijvoorbeeld daarover in gesprek te gaan met (peer-)bedrijven die al (veel) kwetsbare medewerkers in dienst hebben, zoals dat geldt voor de PSO-gecertificeerde bedrijven. Op de website van PSO-Nederland kunt u vinden welke bedrijven er in uw regio PSO-gecertificeerd zijn (www.pso-nederland.nl).
- Binnen het bedrijf sleutelfiguren op te zoeken die de doelgroep een warm hart toedragen. Dit zijn de ambassadeurs binnen de organisatie die kunnen werken aan draagvlak (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016).
- Naast het aanbieden van werkervarings- of stageplekken, te experimenteren met nieuwe aanpakken (bevorderende acties om kwetsbaren in dienst te nemen), eventueel door daarin op te trekken met andere (peer)bedrijven. Bedrijven kunnen ook samenwerken met externe partners (bijvoorbeeld Werkgeversservicepunten) om kwetsbare mensen te selecteren en te matchen met passend werk, maar zij kunnen ze ook werven buiten het UWV om.
- Bij direct leidinggevenden kennis, vaardigheden en houdingsaspecten te ontwikkelen die van belang zijn voor een goede begeleiding van de kwetsbare medewerker op de werkvloer (Hazelzet et al., 2017).
- Kennis te ontwikkelen over type beperkingen en de mogelijkheden van werkaanpassingen en over regelingen (subsidiemogelijkheden en ondersteuning).
- Uitwisseling van ervaringen met andere werkgevers: Hoe pakken andere werkgevers het aan? Waar lopen zij tegenaan? Hoe hebben zij dat opgelost?

Voor wat betreft *interne omgevingsfactoren*: we hebben niet kunnen aantonen dat de toename van functies op middenniveau dan wel op lagere niveaus er echt toe doet. Desondanks adviseren we werkgevers op het moment dat deze bewegingen zich in het bedrijf aftekenen, dit als een kans te zien om kwetsbare mensen in dienst te kunnen nemen. We adviseren bedrijven met gemeentelijke sociale diensten en/of werkgeversservicepunten in gesprek te gaan over:

- Vacatures die er binnen het bedrijf zijn of verwacht worden.
- Selectie van kwetsbare personen die in de 'kaartenbakken' zitten en matching op de vacatures die gaan ontstaan.
- De mogelijkheden om diverse regelingen (bv. loonkostensubsidie of proefplaatsing) te benutten en afspraken te maken over hoe de gemeente de werkgever op dit punt kan 'ontzorgen' (rompslomp voorkomen).

Daarnaast kan het bedrijf stimuleren dat medewerkers van lagere naar hogere kwalificatieniveaus doorstromen. Dit kan in gang gezet worden door scholings- en opleidingsmogelijkheden aan te bieden. Zo'n opwaartse beweging creëert vacatures voor kwetsbare personen die de vrijgekomen functies op lagere kwalificatieniveaus kunnen overnemen.

Voor wat betreft financieel resultaat van het bedrijf, een ander aspect van *interne omgevingsfactoren*, was de uitkomst in 2016 verrassend: hoe beter het financiële resultaat, hoe minder vaak bedrijven kwetsbaren aannemen. We begrijpen dat bedrijven steeds efficiënter willen produceren, maar het wil niet zeggen dat het creëren van werk voor kwetsbare mensen daar afbreuk aan doet. Het aanpassen van werkprocessen, zodat er taken ontstaan die goed, of in vergelijking met reguliere medewerkers zelfs beter passen bij de talenten van kwetsbare personen, kan juist bijdragen aan betere bedrijfsresultaten (bv. hogere productiviteit bij laaggekwalificeerd werk en routinematige taken, minder verzuim, minder verloop). We adviseren werkgevers (HR-afdeling) zich op de hoogte te stellen van initiatieven die er op dit terrein her en der worden gestart, zoals door het bedrijf Ferro Fix in Rotterdam en het bedrijf Brainport Assembly dat actief is in de regio Eindhoven (Blonk, 2016).

Leestips

Onderstaande literatuur gaat niet alleen specifiek over kwetsbare werknemers, maar bijvoorbeeld ook over werknemers die terugkeren na verzuim. Niettemin kunnen hier wel lessen uit getrokken worden welke ook toepasbaar zouden kunnen zijn voor kwetsbare werknemers.

- Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F. & McGuire, D. (2015). Diversity training programme outcomes: a systematic review. *Human Resource Development Quarterly*, 27(1), 95-149.
- Brewer, A.M. (2016). *Mentoring from a positive psychology perspective: learning for mentors and mentees*. [S.l.]: Springer International Publishing Switzerland.
- Groenewoud, M., Mallee, L. & Witvliet, M. (2015). *Effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten: lessen voor Nederlandse gemeenten*. Amsterdam: Regioplan.
- Haldorson, E.M.H., Jensen, I.B., Linton, S.J., Nygren, A. & Ursin, H. (1997). Training work supervisors for reintegration of employees treated for musculoskeletal pain. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 7(1), 33-43.
- Koolhaas, W., Groothoff, J.W., De Boer, M.R., Van der Klink, J.L. & Brouwer, S. (2015). Effectiveness of a problem-solving based intervention to prolong the working life of ageing workers. *BMC Public Health*, 15(76), 1-13.
- Mavranouzouli, I., Megnin-Viggars, O., Chema, N. et al. (2014). The

cost-effectiveness of supported employment for adults with autism in the United Kingdom. *Autism*, 18, 975-984.

- Schafft, A. (2014). Employer guides: Improving job retention for people with mental health issues. Experiences from a Norwegian pilot project. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(1), 23-27.
- Solovieva, T.I., Dowler, D.L. & Walls, R.T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39-45.

Bijlage Overzicht variabelen WEA

Tabel 1 Overzicht WEA-items geordend naar concept theoretisch denkmodel en verwijzing itemnummer

Items	Concept theoretisch denkmodel	Item-nummer WEA ¹
Afgelopen 2 jaar bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst genomen Percentage werknemers afkomstig uit 'kwetsbare groepen'	Inclusief werkgeversgedrag	N070 N072
Negatieve attitude	Attitude	N073 (1- 3)
Inclusie expliciet missie van de organisatie	Intentie	N069
Gepercipieerde problemen bij werving en selectie van kwetsbaren Gebruik regelingen kwetsbaren Het ondernemen van bevorderende acties Aanbieden flexibele contracten om kwetsbaren kans te geven	Vaardigheden: inclusief HR-beleid	N073 (5-6) N074 (c-h) N071 (1-6) N053 (9)
Scholingsmogelijkheden werknemers Overleg werkgever-werknemer Individueel maatwerk werknemer Autonomie Stimuleren innovatief werkgedrag	Vaardigheden: algemeen HR-beleid	N078 N023 (c-d) N036/N037 (c-e) N039 (a-d) N044 (a-g)
Financieel resultaat Type werk Verandering functies	Interne omgevingsfactoren	N047(a,d,e) N073 (4) N060
Economische identiteit Sector Langetermijnvisie bedrijf Percentage jonge werknemers (<45 jaar) Opleidingsniveau werknemers	Interne omgevingsfactoren	V003 V004 N046 N085B N085C

- Vraag V003-Economische identiteit** “Heeft uw vestiging vooral een 'profit'- of vooral een 'non-profit'-karakter?”
1. Vooral een profit-karakter (streeft winst na)
 2. Zowel profit- als non-profit-karakter (afhankelijk van de situatie)
 3. Vooral een non-profit-karakter (streeft geen winst na)

Vraag V004-Sector “Wat is de belangrijkste hoofdactiviteit van deze vestiging?”

Met hoofdactiviteit wordt bedoeld de producten die worden geproduceerd of de diensten die worden verleend. Het variabel was naar

1 De variabel namen corresponderen aan WEA 2014 vragenlijst. De inhoud van vragen is hetzelfde voor WEA 2014 en 2016.

sector gecodeerd (12 antwoordcategorieën): Industrie, Bouwnijverheid, Handel, Horeca, Landbouw, bosbouw & visserij, Vervoer & communicatie, Financiële instellingen, Zakelijke dienstverlening, Overheid, Onderwijs, Gezondheids- & welzijnszorg en Overige dienstverlening.

Vraag N023-Overleg werkgever-werknemer. Schaal die gevormd is uit het gemiddelde op twee vragen. De schaal loopt van 1 = weinig overleg tot 5 = veel overleg. De twee vragen waren: c) In onze vestiging vindt overleg plaats met werknemers over arbeids- en rusttijden d) In onze vestiging vindt overleg plaats met werknemers over arbo en verzuim.

Vraag N036/N037 Individueel maatwerk werknemer. "Maatwerk is het kunnen maken van verschillende afspraken met individuele werknemers." De schaal loopt van 1 = weinig maatwerk tot 5 = veel maatwerk. De volgende drie onderwerpen zijn relevant voor de inclusie van kwetsbaren:

- c. Werkprestaties van werknemers
- d. Ontwikkeling/opleiding van werknemers
- e. De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers

N039 Autonomie De schaal loopt van 1 = geen autonomie tot 5 = veel autonomie. "In welke mate kunnen uitvoerende werknemers zelf beslissen over de volgende onderwerpen?"

- a. Het bepalen van de werkmethode
- b. Het bepalen van de werkverdeling
- c. Het bepalen van de werktijden en pauzes
- d. Het oplossen van operationele problemen/storingen in het productieproces of werkproces

De *schaal Autonomie* is gevormd door het gemiddelde op vier vragen te berekenen.

N044 Stimuleren innovatief werkgedrag De schaal is gevormd uit het gemiddelde op zeven vragen. De schaal loopt van 1 = niet innovatief tot 5 = heel innovatief. "Onze werknemers:

- a. worden gestimuleerd om creatief en innovatief te denken.
- b. worden gestimuleerd om zelf innovatieve projecten op te zetten.
- c. worden aangemoedigd om proactief en initiatiefrijk te zijn in hun werk.
- d. worden aangemoedigd om kansen die onze organisatie ten goede komen te verzilveren.
- e. worden aangemoedigd om gedurfde risico's te nemen in onze vestiging.
- f. worden gestimuleerd om door te zetten bij tegenslagen in hun werk.
- g. er heerst een ondernemend klimaat binnen onze vestiging."

De schaal *stimuleren innovatief werkgedrag* is gevormd uit het gemiddelde op zeven vragen.

N046 Lange termijn visie "Bij mijn bedrijf moeten op korte termijn resultaten worden gehaald zelfs als dit ten koste gaat van resultaten op lange termijn." Antwoorden lopen vanaf 1 = helemaal oneens, tot 5 = helemaal eens.

N047 Financieel resultaat. Een schaal die bestaat uit de gemiddelde score op drie vragen. De schaal loopt van 1 = slecht resultaat tot 5 = goed resultaat. De drie vragen waren:

"De volgende stellingen gaan over bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar:

- c. De arbeidsproductiviteit in onze vestiging is;
- d. De omzet van onze vestiging is;
- e. De winst/het positieve financieel resultaat van onze vestiging is."

N053 Flexibel contract "Kunt u aangeven welke redenen binnen uw vestiging van toepassing zijn voor het inzetten van werknemers met een flexibel contract? Omdat we kwetsbare groepen een kans willen geven, maar daarvoor niet alle risico's willen dragen." (0 = geen reden, 1 = wel reden).

N060 Verandering functies "Hoe heeft in de afgelopen twee jaar de samenstelling zich ontwikkeld van de functieniveaus, als u kijkt naar het vereiste opleidings- en denkniveau? Is het aantal ...a) functies voor laaggeschoolden (maximaal lbo, mavo, vmbo) b) functies die een middelbare opleiding vereisen (maximaal mbo, havo, vwo) c) functies die een hoog onderwijsniveau vereisen (hoger onderwijs of universiteit)." De antwoordmogelijkheden waren: 1 = zeer sterk afgenomen (met 25% of meer) tot 7 = zeer sterk toegenomen (met 25% of meer).

N069 Intentie "De volgende vragen gaan over mensen die willen werken, maar langdurig werkloos of arbeidsgehandicapt zijn. In het kort: 'kwetsbare groepen'. Is het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging?" Antwoord categorieën waren nee (0), Ja (1).

N070 Inclusief werkgeversgedrag "Heeft uw vestiging in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst genomen afkomstig uit één of meer kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- of gedeeltelijk gehandicapten?" Antwoord categorieën waren nee (0), Ja (1).

N071 Bevorderende acties "Wat voor acties neemt u (of bent u concreet van plan te nemen) om arbeidsbeperkten aan te nemen?" Er

werden zes acties beschreven die men kon aankruisen (0 = niet aangekruist, 1 = wel aangekruist): Het creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen (via bijv. Social Return); Het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen (via. bijv. functiecreatie /functiedifferentiatie/job carving); Het bieden van werkervaringsplek, stage, leerwerkproject; Het gaan inlenen/detachering van arbeidsbeperkten (via externe partij); Het terughalen van werk dat eerder door outsourcing of offshoring niet meer door uw organisatie zelf wordt gedaan (via insourcing, reshoring); Het samen met andere werkgevers in de regio kijken naar het aanbod van werk/taken geschikt voor arbeidsbeperkten (via bijv. gedeeld werkgeverschap/regionale arbeids- of takenpool). Er is een schaal gevormd door het aantal acties op te tellen (0 = geen enkele actie tot 6 = alle acties).

N072 Percentage kwetsbare werknemers “Ongeveer hoeveel werknemers in uw vestiging zijn afkomstig uit 'kwetsbare groepen'?” Het percentage mensen uit kwetsbare groepen werd als volgt berekend: (het aantal werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen/het totaal aantal werknemers) * 100.

N073 Belemmeringen “Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit 'kwetsbare groepen' in dienst te nemen?” Er werden zes barrières genoemd: (1) De verwachte kosten van begeleiding, (2) Financiële risico's door productiviteitsverlies, (3) De verwachte organisatorische rompslomp, (4) Het werk in onze vestiging leent zich er niet voor, (5) Onbekendheid met waar kwetsbare werkzoekenden kunnen worden gevonden, en (6) Kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij onze vestiging. Elke barrière kon aangekruist zijn (1 = wel aangekruist) of niet (0 = niet aangekruist). Items 1., 2., en 3. zijn samengenomen in de schaal Negatieve attitude. Items 5. en 6. vormden de schaal Gepercipieerde problemen bij werving en selectie. De analyse van item 4. is meegenomen bij de analyses t.a.v. type werk (werk is niet geschikt).

N074 Gebruik regelingen kwetsbaren “Heeft uw vestiging één of meer van de volgende regelingen gebruikt bij het in dienst nemen van ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten?” Hierbij werden voor de groep 'gedeeltelijk arbeidsongeschikten' zes regelingen genoemd waarvan men aangaf of dit van toepassing was (0 = nee, 1 = ja): c. No-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid (in de eerste 5 jaar na aanname); d. Subsidie voor aanpassing van de werkplek; e. Jobcoach: vergoeding voor extra begeleiding op het werk; f. Proefplaatsing van max. 3 maanden zonder salaris te hoeven betalen; g. Loondispensatie voor Wajonger; h. Premiekortingen of vrijstellingen bij aanname van arbeidsgehandicapte of Wajonger. Aantal regelingen is opgeteld (0-6 regelingen).

N078 Scholing werknemers. "Hoeveel procent van de werknemers in uw vestiging heeft het afgelopen jaar in werktijd een cursus/training/scholing gevolgd?" De antwoordmogelijkheden waren: 1 = 0%, 2 = 1% t/m 24%, 3 = 25% t/m 49%, 4 = 50% t/m 74%, 5 = 75% of meer.

N081 Grootte van het bedrijf Voor wat betreft de grootte van het bedrijf is de bedrijven gevraagd aan te geven hoeveel werknemers in dienst zijn. De antwoorden waren uitgesplitst in vijf categorieën: (a) 2-4 werknemers, (b) 5-9 werknemers, (c) 10-49 werknemers, (d) 50-99 werknemers, en (e) 100 of meer werknemers.

N085B Leeftijd werknemers De bedrijven gaven aan welk percentage werknemers in vier categorieën viel: (a) jonger dan 25 jaar, (b) 25-44 jaar, (c) 45 – 54 jaar, en (d) 55 jaar en ouder. Hierbij zijn de eerste twee categorieën opgeteld tot het percentage werknemers jonger dan 45 jaar.

N085C Opleidingsniveau werknemers. De bedrijven gaven aan welk percentage werknemers in drie categorieën viel: (a) laaggeschoolden (maximaal lbo, mavo, vmbo), (b) middelbaar geschoolden (maximaal mbo, havo, vwo), en (c) hooggeschoolden (hoger onderwijs of universiteit). De drie categorieën sommeerden tot 100% en daarom is in de multivariate regressies 'hooggeschoold' als referentiecategorie genomen.

Voor meer informatie over WEA en eventueel contact over data, zie de website van TNO: <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea>.