

> TNO rapport voor  
Opdrachtgever

# Ontwikkeling en Validering Vragenlijst Inclusief Ondernemen

*Een instrument om factoren die samenhangen  
met inclusief werkgeversgedrag te meten*

**TNO** innovation  
for life

18 december 2020 >

# › Ontwikkeling en Validering

## Vragenlijst Inclusief Ondernemen

*Een instrument om factoren die samenhangen met inclusief werkgeversgedrag te meten*

|               |   |                        |
|---------------|---|------------------------|
| Datum         | 18 december 2020  |                        |
| Auteur(s)     | Hulsegge G., Otten W., van de Ven H.A., van den Tooren M., Putnik K., Blonk R.W.B., Hazelzet A.M. |                        |
| Projectnummer | 060.42456/01.01.01  |                        |
| Rapportnummer | TNO 2020 R12158   |                        |
| Contact TNO   | Otten W.  | Hulsegge G.            |
| Telefoon      | +31629272654  | +31629204264           |
| E-mail        | wilma.otten@tno.nl  | gerben.hulsegge@tno.nl |

### **Gezond Leven**

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

T 088 866 61 00  
info@tno.nl

© 2020 TNO

Alle rechten voorbehouden.

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

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

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

Handelsregisternummer 27376655

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Samenvatting .....   | 1  |
| 1 Inleiding.....   | 4  |
| 1.1 Aanleiding .....   | 4  |
| 1.2 Theoretisch kader .....  | 4  |
| 1.3 Leeswijzer .....   | 7  |
| 2 Methode .....  | 8  |
| 2.1 Ontwikkeling van de VIO.....                                     | 8  |
| 2.1.1 Stap 1: Groslijst vragen inclusief ondernemen 2018 .....       | 8  |
| 2.1.2 Stap 2: Expertsessies 2018.....                                | 8  |
| 2.1.3 Stap 3: Inkorten aantal vragen en reflectie 2018.....          | 8  |
| 2.1.4 Stap 4: Routering en formulering in vragenlijst 2018/2019..... | 9  |
| 2.1.5 Stap 5: Face validity vragenlijst volgens bedrijven .....      | 9  |
| 2.1.6 Stap 6: verder inkorten van de VIO .....                       | 10 |
| 2.2 Empirische validering van de VIO .....                           | 11 |
| 2.2.1 Deelnemers.....  | 12 |
| 2.2.2 Statistische analyse .....                                     | 12 |
| 3 Resultaten .....   | 14 |
| 3.1 Respons.....   | 14 |
| 3.2 Achtergrondgegevens .....  | 14 |
| 3.2.1 Inclusief werkgeverschap.....                                  | 14 |
| 3.2.2 Bedrijfskenmerken .....  | 16 |
| 3.2.3 Ervaring met kwetsbare groepen .....                           | 17 |
| 3.3 Validatie van de vragenlijst.....                                | 17 |
| 3.3.1 Attitude.....  | 17 |
| 3.3.2 Sociale norm .....   | 19 |
| 3.3.3 Eigen-effectiviteit.....                                       | 21 |
| 3.3.4 Intentie en action planning .....                              | 22 |
| 3.3.5 Interne omgeving .....   | 22 |
| 3.3.6 Externe omgeving .....   | 25 |
| 3.3.7 Vaardigheden, waaronder coping planning.....                   | 26 |
| 4 Conclusies.....  | 32 |
| 4.1 Evaluatie en aanpassing VIO.....                                 | 32 |
| 4.1.1 Algemeen.....  | 32 |
| 4.1.2 Attitude.....  | 32 |
| 4.1.3 Sociale norm .....   | 32 |
| 4.1.4 Operationele processen .....                                   | 33 |
| 4.1.5 Eigen-effectiviteit en action planning.....                    | 33 |
| 4.1.6 Bekendheid met regelingen en ondersteunende diensten .....     | 33 |
| 4.2 Sterktes en zwaktes .....  | 34 |
| 4.3 Concepten in het IGM-IW.....                                     | 34 |
| 4.4 Implicaties voor onderzoek en praktijk .....                     | 35 |
| Literatuur .....   | 37 |
| Bijlage 1 Bronnen groslijst VIO .....                                | 39 |

## Samenvatting

Welke factoren beïnvloeden werkgevers om personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen en te houden? Deze vraag staat centraal in dit rapport waar we de ontwikkeling van het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW) beschrijven en uiteenzetten hoe we de concepten in dit model meetbaar hebben gemaakt in de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). Figuur S1 laat het IGM-IW zien. Het model maakt onderscheid tussen intentie (het willen) en het gedrag zelf (het doen). De intentie wordt beïnvloed door attitude (houding ten aanzien van bepaald gedrag), sociale norm (sociale druk die wordt ervaren) en eigen-effectiviteit (verwachting over het kunnen uitvoeren van het gedrag). Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen zijn omgevingsfactoren, vaardigheden en het hebben van een actie- en copingplan van belang.



Figuur S1 Het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

De resultaten laten voor het eerst zien dat inclusieve bedrijven positiever scoren op de meeste concepten uit het IGM-IW en dat ex-inclusieve bedrijven (bedrijven die in het verleden mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen) meestal tussen de inclusieve en niet-inclusieve bedrijven (bedrijven die nooit mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen) scoren. Het IGM-IW lijkt daarom goed toepasbaar op bedrijfsniveau om factoren die samenhangen met inclusief ondernemen te identificeren. Meer specifiek werd het volgende gevonden:

- **Attitude:** inclusieve bedrijven verwachten meer positieve en minder negatieve gevolgen van het in dienst nemen van kwetsbaren dan ex- en niet-inclusieve bedrijven. Zij verwachten hogere productiviteit, meer bij te dragen aan verantwoord ondernemen en minder financiële nadelen.
- **Sociale norm:** de descriptieve en subjectieve norm is hoger bij inclusieve bedrijven dan bij ex- en niet-inclusieve bedrijven. Inclusieve bedrijven geven aan dat meer bedrijven in de regio kwetsbaren in dienst hebben (descriptieve norm) en hechten meer waarde aan de mening van andere stakeholders (subjectieve norm) vergeleken met ex- en niet-inclusieve bedrijven. Inclusieve bedrijven scoren niet anders op een algemeen geformuleerde sociale norm m.b.t. de rol van de buitenwereld zoals die van concurrenten en ketenpartners.
- **Eigen-effectiviteit:** inclusieve bedrijven geven aan dat zij in alle omstandigheden beter in staat zijn om kwetsbaren in dienst te nemen of te houden dan ex- en niet-inclusieve bedrijven.

- **Intentie en action planning:** ex-inclusieve bedrijven hebben vaker de intentie om kwetsbaren in dienst te nemen dan niet-inclusieve bedrijven. Inclusieve bedrijven die meer kwetsbaren in dienst willen nemen, hebben vaker concrete plannen (action planning) om dit te doen dan ex- en niet-inclusieve bedrijven die dit van plan zijn.
- **Interne omgeving:** er zijn weinig verschillen in bedrijfscultuur tussen de bedrijven. *Operationele processen:* Er zijn weinig verschillen in factoren waarmee de verschillende bedrijven zich proberen te onderscheiden van concurrenten. Het enige verschil is dat niet-inclusieve bedrijven zich vaker proberen te onderscheiden door hun innovatievermogen. De werkzaamheden bij inclusieve bedrijven vereisen minder vaak intensief nadenken, zijn minder emotioneel veeleisend en afwisselend, en zijn vaker van repeterende aard dan bij ex- en niet-inclusieve bedrijven. *Identiteit:* het in dienst nemen van kwetsbare groepen is vaker expliciet onderdeel van de missie bij inclusieve- dan bij ex- en niet-inclusieve bedrijven.
- **Externe omgeving:** inclusieve bedrijven zijn meer van mening dat bestaande en toekomstige wetten, regels en maatregelen van de overheid het in dienst nemen van kwetsbaren bevordert dan ex- en niet-inclusieve bedrijven.
- **Vaardigheden:** inclusieve bedrijven zijn vaker bekend met financiële regelingen en ondersteunende diensten voor het in dienst nemen van kwetsbaren dan ex- en niet-inclusieve bedrijven. Inclusieve bedrijven hebben vaker acties ondernomen om kwetsbaren te plaatsen (zoals werkervaringsplekken, stages en leer-werkprojecten), gebruiken meer wervingskanalen en doen meer wervingsacties.
- **Coping planning:** inclusieve bedrijven hebben ook vaker back-up plannen als het aanstellen van kwetsbaren minder goed gaat

Tabel S1. Verschil in factoren op basis van het IGM-IW tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven

|   | Inclusieve bedrijven | Ex-inclusieve bedrijven | Niet-inclusieve bedrijven |
|---|----------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Attitude</b>   |                      |                         |                           |
| Verhoogde productiviteit & meer omzet                             | +++                  | 0                       | ---                       |
| Financieel risico   | --                   | 0                       | +                         |
| Maatschappelijk verantwoord ondernemen                            | +++                  | 0                       | ---                       |
| <b>Sociale norm</b>   |                      |                         |                           |
| Descriptieve norm (kwetsbaren in dienst bij bedrijven in regio)   | +++                  | 0                       | ---                       |
| Subjectieve norm (norm stakeholders)                              | +++                  | 0                       | ---                       |
| Algemene sociale rol / rol buitenwereld                           | 0                    | 0                       | -                         |
| <b>Eigen-effectiviteit</b>  |                      |                         |                           |
| Algemeen  | +++                  | 0                       | ---                       |
| - wanneer er weinig mensen uit kwetsbare groepen beschikbaar zijn | +++                  | 0                       | ---                       |
| - wanneer de overheid stimulerende maatregelen afschaft           | +++                  | -                       | ---                       |
| - wanneer uw bedrijf verliezen lijdt                              | +++                  | 0                       | ---                       |
| - Wanneer het werk erg verandert                                  | +++                  | 0                       | ---                       |
| <b>Intentie &amp; actionplanning</b>                              |                      |                         |                           |
| Verwachting meer kwetsbaren in dienst nemen                       | nvt                  | -                       | +                         |
| Concrete plannen  | +++                  | 0                       | ---                       |
| <b>Interne omgeving</b>   |                      |                         |                           |
| Identiteit: missie  | +++                  | 0                       | ---                       |
| Vacatures   | +++                  | 0                       | ---                       |
| Cultuur   |                      |                         |                           |
| - Groepsgevoel & vernieuwen                                       | 0                    | 0                       | 0                         |

|   | Inclusieve bedrijven | Ex-inclusieve bedrijven | Niet inclusieve bedrijven |
|---|----------------------|-------------------------|---------------------------|
| - Taakgericht & regels                            | 0                    | 0                       | --                        |
| - Resultaatgerichtheid                            | 0                    | 0                       | 0                         |
| - Welzijn & vertrouwen medewerkers                | 0                    | 0                       | 0                         |
| <b>Operationele processen</b>                     |                      |                         |                           |
| Onderscheiden van concurrentie                    |                      |                         |                           |
| - Innovatievermogen                               | -                    | 0                       | ++                        |
| - Flexibiliteit                                   | 0                    | -                       | 0                         |
| - (Kosten)efficiëntie en productiviteit           | 0                    | 0                       | 0                         |
| - Inclusiviteit                                   | 0                    | 0                       | 0                         |
| - Duurzaamheid                                    | 0                    | 0                       | 0                         |
| - Kwaliteit van product / de dienst               | 0                    | 0                       | 0                         |
| Werkzaamheden                                     |                      |                         |                           |
| - Vereist intensief nadenken                      | ---                  | 0                       | ++                        |
| - Repeterende werkzaamheden                       | ++                   | 0                       | --                        |
| - Afwisselende werkzaamheden                      | -                    | 0                       | 0                         |
| - Emotioneel veeleisend                           | 0                    | 0                       | +                         |
| - Lichamelijk zwaar werk                          | 0                    | 0                       | 0                         |
| - Vergt gedachten erbij houden                    | 0                    | 0                       | 0                         |
| <b>Externe omgeving</b>                           |                      |                         |                           |
| Huidige wet- en regelgeving bevorderen            | +++                  | 0                       | ---                       |
| Impact toekomstige wet- en regelgeving bevorderen | +++                  | 0                       | ---                       |
| <b>Vaardigheden</b>                               |                      |                         |                           |
| Bekendheid met financiële regelingen              | +++                  | 0                       | ---                       |
| Bekendheid met ondersteunende partijen            | +++                  | 0                       | ---                       |
| Coping  | ++                   | 0                       | ---                       |
| Ondernomen acties                                 | +++                  | 0                       | ---                       |
| Gebruik verschillende wervingskanalen             | +++                  | 0                       | ---                       |
| Wervingsacties                                    | +++                  | 0                       | --                        |

Noot : +: significant positief verschil (factor meer aanwezig bij bedrijf t.o.v. de andere twee type bedrijven);  
- negatief verschil (factor minder aanwezig bij bedrijf), 0 geen verschil tussen type bedrijven.  
+++/-: p<0,0001; ++/-: p< 0,01; +/-: p<0,05; 0: p≥0,05.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de recente hoogconjunctuur schommelt het aantal inclusieve werkgevers in Nederland rond de 20% (Kraan, de Vroome, van der Zee & Teeuwen, 2019; Van Emmerik, De Vroome, Kraan, & Van den Bossche, 2015, 2017). Waar de gewenste (inclusieve) arbeidsmarkt pre-corona nog niet was gerealiseerd (Engbersen, Kremer, Went & Boot, 2020; Hazelzet, Putnik, Otten, Goudswaard & Blonk, 2017a; van Echtelt, Sadirai, Hoff, Muns, Karpinska, Das & Versantvoort, 2019;), staat deze door de coronacrisis nog verder onder druk. In vergelijking met de algemene beroepsbevolking blijkt dat mensen met beperkingen minder participeren op het gebied van betaald werk, terwijl zij aangeven dit wel graag te willen (van Echtelt et al., 2019). De relatief beperkte arbeidsdeelname van (kwetsbare) mensen is in Nederland een belangrijk politiek en maatschappelijk vraagstuk, maar tot op heden hebben stimulerings- en drukmiddelen onvoldoende opgeleverd.

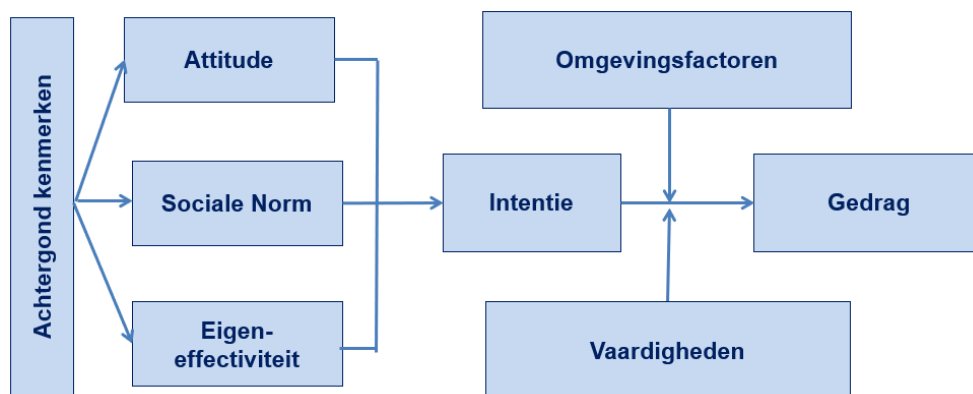
Dit rapport is geschreven in het kader van het TNO-Kennisinvesteringsprogramma 'Inclusive Work'. Binnen dit Kennisprogramma ontwikkelen we innovatieve gefundeerde aanpakken gericht op de gedragsverandering van drie actoren (organisaties, publieke organisaties (o.a. gemeenten) en werkzoekenden) die noodzakelijk zijn om Nederland inclusiever te maken. Dit rapport sluit hiermee aan bij één van de oplossingsrichtingen die het sociaal cultureel planbureau (SCP) schetst: "meer inzicht in niet-rationele overwegingen van de doelgroep en werkgevers én gedragswetenschappelijke inzichten bieden mogelijk kansen om de doelgroep en werkgevers effectiever te activeren" (van Echtelt et al., 2019, p. 18). Om inclusief werkgeversgedrag te kunnen onderzoeken en om gericht interventies te ontwikkelen en de werking ervan te onderzoeken is het van belang systematisch de factoren in beeld te krijgen die inclusief werkgeversgedrag beïnvloeden. In dit rapport beschrijven we de ontwikkeling en empirische validering van de Vragenlijst Inclusief Ondernemen op basis van de concepten in het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW).

## 1.2 Theoretisch kader

Het 'Integrative Model of Behavioral Prediction' (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010<sup>1</sup>) is het uitgangspunt voor het denken over inclusief werkgeversgedrag binnen TNO (zie figuur 1.1). Het model is ontwikkeld om gedrag van individuen te verklaren en maakt onderscheid tussen intentie (het willen) en het gedrag zelf (het doen).

---

<sup>1</sup> Dit model is de opvolger van het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991), wat weer een vervolg is op het model van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975).



Figuur 1.1 Het Integratieve Model van Gedragsvoorspelling van Fishbein en Ajzen (2010).

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

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

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

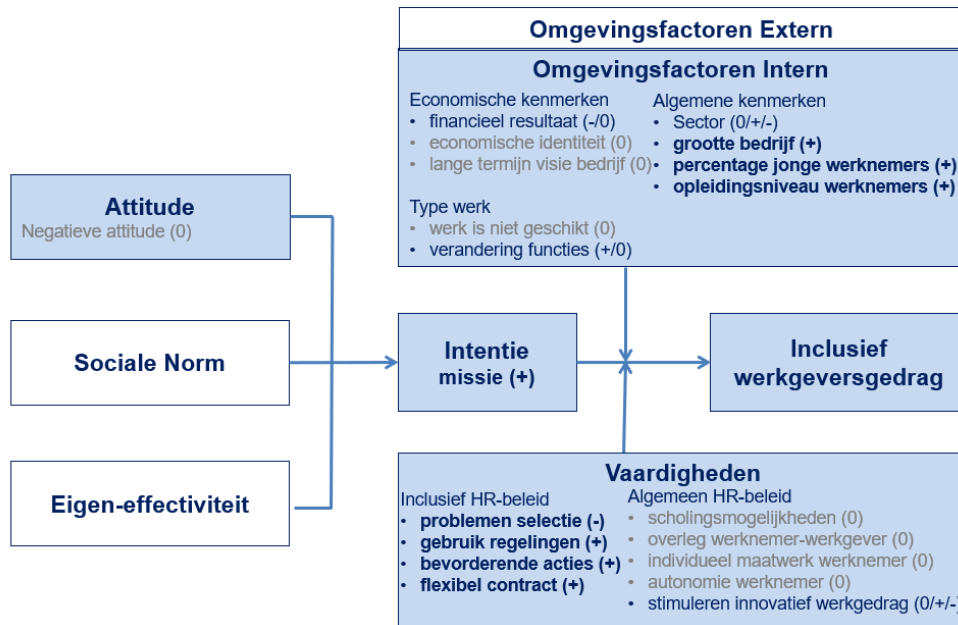
1. *omgevingsfactoren* die een persoon kunnen belemmeren of juist faciliteren om het gedrag uit te voeren;
2. *vaardigheden* waarover een persoon dient te beschikken om het gedrag te kunnen uitvoeren.

Daarnaast gaat het Integratieve model ervan uit dat de effecten van allerlei achtergrondkenmerken hun invloed uitoefenen op het gedrag via de attitude, sociale norm of eigen-effectiviteit. Bij deze achtergrondkenmerken horen: voorgaand gedrag, demografische en cultuur kenmerken, persoonlijkheidskenmerken, stemming en gevoelens, stereotypen en stigma's, en blootstelling aan media.

Om na te gaan of het integratieve gedragsmodel een werkbaar uitgangspunt is voor inclusief werkgeversgedrag is in 2017 gekeken naar de data van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)<sup>2</sup>. We hebben in het databestand gezocht naar relevante variabelen die de concepten in het integratieve gedragsmodel konden weergeven. In Hazelzet et al. (2017a) en Hazelzet, Putnik, Otten en van de Ven (2017b) staat beschreven welke concepten van belang bleken voor inclusief werkgeverschap voor een gemiddeld Nederlands bedrijf (zie figuur 1.2).

<sup>2</sup> De WEA is een tweejaarlijks enquêteonderzoek naar de werving, inzet, organisatie en resultaten van arbeid onder werkgevers in Nederland en wordt uitgevoerd in samenspraak met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ([www.monitorarbeid.nl](http://www.monitorarbeid.nl)). We gebruikten een combinatiebestand van de WEA 2014 en 2016.





Figuur 1.2 Toepasbaarheid van het integratieve gedragsmodel op werkgevers-gedrag volgens WEA-data (Hazelzet et al., 2017a, 2017b). Grijze factoren maakten geen onderscheid tussen bedrijven die wel vs. geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hadden. De blauwe factoren maakten wel onderscheid en dan vooral de vet gedrukte factoren.

Figuur 1.2 laat zien dat in de WEA geen variabelen waren opgenomen die de sociale norm en de eigen-effectiviteit meten. De overige concepten konden met variabelen uit de WEA worden gemeten. De resultaten van Hazelzet et al. (2017a, 2017b) geven aan dat het integratieve gedragsmodel een goed uitgangspunt is om concepten te vinden die onderscheid maken tussen werkgevers die wel of niet kwetsbaren in dienst hebben. Blonk (2018) beschrijft dan ook dat het integratieve model voor gedragsvoorspelling niet alleen toegepast kan worden op werkzoekenden, maar ook op werkgevers. Echter, Hazelzet et al. (2017a, 2017b) maken tevens duidelijk dat de WEA variabelen niet alle concepten uit het integratieve gedragsmodel goed dekken. Een volgende stap was het ontwikkelen van een vragenlijst specifiek gericht op het meten van alle concepten uit het model. Bovendien wilden we het model aanvullen met een aantal concepten uit andere theorieën over gedragsverandering. Dit model noemen we het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW).



Figuur 1.3 Het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

Het veranderen van gedrag doorloopt niet alleen de fasen van 'willen' en 'doen', maar ook het volhouden van het gedrag en er een gewoonte van maken (bijv., Kwasnicka, Dombrowski, White, & Sniehotta, 2016). Daarom hebben we het volhouden van het gedrag toegevoegd aan het model (Figuur 1.3). Om gedrag vol te houden is het belangrijk dat men het gedrag zelf of de gevolgen van het gedrag waardeert. Dit zal zich uiten in de attitude. Ook als het gedrag onderdeel is geworden van de eigen identiteit zal men eerder het gedrag volhouden (Kwasnicka et al., 2016). Daarom hebben we identiteit aan het model toegevoegd.

Het model van de 'Health Action Process Approach' (Schwarzer, 2008; Schwarzer & Luszczynska, 2008) benadrukt dat bij het omzetten van willen naar doen twee andere concepten belangrijk zijn. Ten eerste 'action planning', waarin iemand zijn intentie formuleert als een concreet doel en plant hoe dit te bereiken, door aan te geven waar, wanneer en hoe het gedrag wordt uitgevoerd en welke voorbereidende acties nodig zijn. Ten tweede 'coping planning' waarbij iemand van te voren nadenkt over barrières en oplossingen, zodat als de barrière zich voordoet iemand weet hoe ermee om te gaan. Beide vormen van planning zijn opgenomen in het IGM-IW. Naast 'coping planning' is het bij het volhouden van het gedrag van belang dat men ook daadwerkelijk met tegenslagen leert omgaan en oplossingen uitvoert.

In dit rapport beschrijven we verder hoe we de concepten in het IGM-IW meetbaar hebben gemaakt in de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO) en de validering van dit instrument. Door bij bedrijven de VIO af te nemen zien we hoe een bedrijf scoort op de verschillende concepten van het IGM-IW, waardoor inzicht wordt verkregen aan welk concept gesleuteld kan worden om de mate van inclusief ondernemen te verbeteren.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 beschrijven we de ontwikkeling van het IGM-IW. In hoofdstuk 2 volgt een uiteenzetting van de stappen die zijn gezet om concepten uit het IGM-IW meetbaar te maken in de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). Ook beschrijven we de methode die we hebben gebruikt om de VIO te valideren. In hoofdstuk 3 worden de resultaten gepresenteerd. In hoofdstuk 4 volgen de conclusies over de validatie van de VIO, waarbij vooral ingegaan wordt op de aanpassingen die we hebben gedaan in de VIO. Daarnaast gaan we in op de sterke kanten en zwaktes van het onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek en gebruik van de VIO in de praktijk.

## 2 Methode

### 2.1 Ontwikkeling van de VIO

De VIO is in zes opeenvolgende stappen ontwikkeld.

#### 2.1.1 *Stap 1: Groslijst vragen inclusief ondernemen 2018*

We hebben een groslijst gemaakt van vragen die gesteld zouden kunnen worden om concepten te meten die inclusief ondernemen bevorderen. Hiervoor hebben we artikelen, websites en bestaande vragenlijsten bekeken. In Bijlage 'Bronnen groslijst VIO' staan de 25 geraadpleegde bronnen.

Vervolgens zijn al deze vragen ingedeeld naar de concepten in het IGM-IW. Vragen die bestonden uit subvragen zijn als één vraag geteld. In totaal waren er ruim 120 vragen.

- Beschrijvend Bedrijfskenmerk (6)
- Omgevingsfactor Intern economisch kenmerk (4)
- Omgevingsfactor Intern algemeen kenmerk (16)
- Omgevingsfactor Intern type werk (4)
- Omgevingsfactor Extern (2)
- Vaardigheden Specifiek HR beleid (27)
- Vaardigheden Algemeen HR beleid (19)
- Attitude (13)
- Sociale norm (2)
- Eigen-effectiviteit (1)
- Gedrag Inclusief Ondernemen (12)
- Intentie Inclusief Ondernemen (7)
- Identiteit (1)
- Omgaan met tegenslagen (4)

Opvallend was dat er veel vragen waren die vielen onder specifieke HR vaardigheden en weinig vragen naar de sociale norm, eigen-effectiviteit en identiteit. Derhalve hebben we ook nog eigen vragen geformuleerd.

#### 2.1.2 *Stap 2: Expertsessies 2018*

Er zijn drie sessies georganiseerd in februari en maart 2018 met TNO experts in wisselende samenstelling (Joost van Genabeek, Anneke Goudswaard, Astrid Hazelzet, Katarina Putnik, Wilma Otten en Hardy van de Ven).

Alle vragen werden geprint en als kaartjes uitgeknipt. Per concept werden de vragen bekeken en de volgende vragen beantwoord:

- wat is de omschrijving van het concept
- welke vragen horen echt bij het concept
- welke vragen horen bij een ander concept
- welke vragen willen we niet meenemen

#### 2.1.3 *Stap 3: Inkorten aantal vragen en reflectie 2018*

In vier sessies met experts (Astrid Hazelzet, Katarina Putnik, Wilma Otten en Hardy van de Ven) is in april en juni 2018 het aantal vragen ingekort. Onder meer is besloten:

- Algemene HR-vaardigheden werden niet opgenomen, want deze hingen in Hazelzet et al. (2017a) niet samen met inclusief werkgeversgedrag.
- Aantal specifieke HR-vaardigheden werden sterk ingekort.
- Concept en vragen 'draagvlak' werden verwijderd.

- Vragen werden opgenomen over bedrijfscultuur (Wiezer, Hermans, Schelvis, Marijnen, & Bakhuys Roozeboom, 2018).
- Discussie of wet en regelgeving onder sociale norm of externe omgeving viel. Besloten is om het onder externe omgeving te scharen.

#### 2.1.4 **Stap 4: Routering en formulering in vragenlijst 2018/2019**

Onderstaande tabel geeft de mogelijke combinaties van huidig gedrag en intentie. Dit geeft een weergave van de fasen van gedragsverandering in inclusief ondernemen die een bedrijf kan doormaken. Vooral groepen 1 en 2 konden de vragen die specifiek gingen over kwetsbare medewerkers niet beantwoorden omdat zij geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben (gehad). Daarom werd de volgorde van de vragen en de routering in de digitale vragenlijst aangepast aan de verschillende groepen. De digitale vragenlijst werd in Survalyzer gemaakt.

Tabel 2.1 Combinaties van huidig en verwacht gedrag.

| Huidig gedrag           | Verwacht gedrag, intentie     | Groep |
|-------------------------|-------------------------------|-------|
| Nooit in dienst gehad   | Verwacht niet in dienst nemen | 1     |
|                         | Verwacht wel in dienst nemen  | 2     |
| Vroeger in dienst gehad | Verwacht niet in dienst nemen | 3     |
|                         | Verwacht wel in dienst nemen  | 4     |
| Nu in dienst            | Verwacht minder in dienst     | 5     |
|                         | Verwacht gelijk houden        | 6     |
|                         | Verwacht mee in dienst        | 7     |

In de vragenlijst werden de vragen eenduidig geformuleerd, zoals de termen 'kwetsbare groep', 'medewerkers' (niet werknemers, alleen bij 'in dienst nemen' spreken over 'personen uit kwetsbare groepen', want dan zijn ze nog geen medewerker), 'in dienst nemen' (niet aannemen, niet werken) en uw bedrijf (niet vestiging, niet organisatie). Als er gevraagd werd naar een tijdsperiode namen we twee jaar vanwege aansluiting met de WEA-vraag "afgelopen twee jaar bewust kwetsbaren in dienst genomen". Bij verschillende vragen werd de 'Weet niet' categorie geschrapt. Er werden zoveel mogelijk 5-puntsschalen gebruikt, en de extremen niet te extreem verwoord, dus 'negatief' en niet 'zeer negatief'. Zo bevorderden we meer spreiding in de beantwoording.

In de VIO zaten uiteindelijk 68 vragen, waarbij veel vragen ook uit subvragen bestonden. Uiteindelijk kwamen de vragen vooral uit de WEA 2016, MVO-checklist, Berenschot monitor, PASO enquête en de telefonische PSO-evaluatievragenlijst (zie Bijlage 'Bronnen groslijst VIO'). We formuleerden zelf de vragen voor de sociale norm en de eigen-effectiviteit.

#### 2.1.5 **Stap 5: Face validity vragenlijst volgens bedrijven**

In april 2019 zijn drie grote bedrijven gevraagd om de digitale VIO in te vullen en naderhand met één of twee onderzoekers (Wilma Otten, Malte Steinhoff, Marieke van den Tooren) door te nemen. Doel was om een eerste indruk te krijgen van de bruikbaarheid en validiteit van de VIO. Om de VIO gerichter te kunnen beoordelen, werden onderstaande aandachtspunten van te voren opgestuurd.

- Zijn de algemene inleiding en instructies aan het begin van de vragenlijst duidelijk?
- Zijn de inleidingen en instructies bij de vragenblokken duidelijk?
- Zijn de vragen duidelijk?
- Zijn de antwoordopties duidelijk?
- Staan de onderwerpen/vragen(blokken) in logische volgorde?
- In hoeverre zijn de onderwerpen/vragen van toepassing op uw bedrijf?
- Ontbreken er onderwerpen/vragen?

- Zijn er onderwerpen/vragen die overbodig zijn?
- Hoeveel tijd kost het u om de vragenlijst in te vullen en vindt u dat acceptabel?
- Wat is uw algemene indruk van de VIO?

In het algemeen had men een positieve indruk van de VIO, omdat deze gebaseerd was op een theoretisch model wat ook herkenbaar is in de praktijk. Ook waren de inleidende teksten en vragen duidelijk. Wel wilde men een korte toelichting over het model in de inleiding van de vragenlijst, wat we later hebben toegevoegd inclusief een link naar het rapport van Hazelzet et al. (2017a). De volgorde van de vragen kon beter, door vragen over het eigen bedrijf te clusteren en niet te onderbreken door vragen over andere bedrijven. Dit is aangepast in de vragenlijst.

De vraag naar action planning werd positief ontvangen. Wel wilde men weten welke plannen dan gemaakt werden en daarom is een open vraag daarover toegevoegd. Ook bij coping planning zijn open vragen toegevoegd om te achterhalen welke problemen en oplossingen het bedrijf had. De periode van twee jaar was goed gekozen, omdat contracten binnen die periode vaak aflopen en het een reële blik in de toekomst mogelijk maakt. De vraag naar de missie wilde men aanvullen met een vraag naar de motivatie van een bedrijf om kwetsbaren aan te nemen. Dit hebben we niet aangepast, omdat motivatie ook door de intentie wordt gemeten. Ook werd aandacht gevraagd voor de duurzaamheid van de plaatsing van kwetsbaren in een bedrijf, zoals in een bestaande functie in het reguliere proces. Dit hebben we toegevoegd bij de vraag naar acties die het bedrijf onderneemt om kwetsbaren in dienst te nemen. Bij de attitude werd het gevolg “een betere afspiegeling zijn van de maatschappij” toegevoegd. Verder is een vraag toegevoegd in het algemene deel “Ikzelf en/of collega’s uit mijn bedrijf kennen personen uit kwetsbare groepen”, want men noemde dit als motief om kwetsbaren in dienst te nemen.

Men vond de vragenlijst te lang. Het invullen kostte 45-60 minuten. Het was daarom prettig dat men niet verplicht was alle vragen in te vullen. We hebben daarom zoveel mogelijk vragen niet verplicht gemaakt. Vooral de open vragen naar aantallen kwetsbaren, soort aanstelling in het bedrijf, en de vragen over algemene bedrijfskenmerken, zoals aantallen werknemers met een bepaalde leeftijd of opleiding, kostten veel tijd om op te zoeken. Ook werd gezegd dat uit concurrentie en privacy overwegingen sommige vragen niet beantwoord werden. De vraag naar Kamer van Koophandel nummer is daarom verwijderd.

### 2.1.6 *Stap 6: verder inkorten van de VIO*

De TNO-manager van de WEA data (Wendela Hooftman) gaf aan dat de VIO te lang en te complex was om mee te nemen in een herbenadering van de WEA. Daarom is besloten om de VIO in het kader van de empirische validering in te korten. Dit is als volgt gedaan:

- Focus op het begin van het IGM-IW, d.w.z. vragen over intentie en gedrag zijn wel opgenomen. Vragen over het volhouden / duurzaamheid van plaatsingen zijn eruit gehaald.
- Het overgrote deel van de bedrijfskenmerken kon achterhaald worden door koppeling met de WEA. Deze vragen werden daarom bij empirische validering achterwege gelaten.
- De VIO werd in twee delen gesplitst: (a) een basisdeel voor alle deelnemers en (b) een verdiepend deel wat men naar eigen keuze aanvullend kon beantwoorden.
- Ook enkele vragen werden geschrapt zoals de algemene attitude en de nieuwe vraag of men zelf of collega’s kwetsbaren kent.

In Tabel 2.2. staat het overzicht welke vragen gesteld werden om welk concept uit het IGM-IW te meten via welke vragenlijst.

Tabel 2.2. Overzicht van de VIO vragen gebruikt bij de WEA herbenadering in volgorde van het IGM-IW.

| Concept                   | Omschrijving   | Aantal vragen <sup>1</sup> | Lijst      |
|---------------------------|--|----------------------------|------------|
| bedrijfskenmerken         | aantal werknemers  | 1/aantal                   | Basis      |
|                           | aantal werknemers  | 1/aantal                   | WEA        |
|                           | aantal werknemers categorie  | 1/1                        | WEA        |
|                           | opleiding werknemers   | 1/1                        | WEA        |
|                           | leeftijd werknemers  | 1/1                        | WEA        |
|                           | functie werknemers   | 1/1                        | WEA        |
|                           | sector   | 1/1                        | WEA        |
|                           | scholing algemeen  | 1/1                        | WEA        |
|                           | scholing kwetsbaren  | 1/1, 2/1                   | Basis      |
| ervaring                  | ervaringen met kwetsbare werknemers                                    | 1/1, 2/open, 3/10          | Basis      |
| Attitude                  | verwachte voor- en nadelen van in dienst nemen kwetsbaren              | 1/15                       | Basis      |
| sociale norm              | descriptieve norm  | 1/1                        | Basis      |
|                           | algemene norm  | 1/3                        | Basis      |
|                           | subjectieve norm   | 1/9, 2/9                   | Basis      |
| eigen-effectiviteit       | in staat kwetsbaren in dienst te nemen                                 | 1/1, 2/4                   | Basis      |
| intentie                  | verwachting om kwetsbaren in dienst te nemen                           | 1/1                        | Basis      |
| vaardigheden: HR inclusie | regelingen / hulp  | 1/8, 2/7                   | Basis      |
|                           | werving kwetsbaren   | 1/12, 2/3                  | Verdieping |
|                           | aanpassen werkplek   | 1/8                        | Verdieping |
| externe omgeving          | Wet- en regelgeving  | 1/2, 2/4                   | Basis      |
| interne omgeving          | dynamische financiële situatie   | 1/1, 2/aantal, 3/1         | Basis      |
|                           | cultuur  | 1/14                       | Verdieping |
|                           | OP <sup>2</sup> : onderscheiden concurrentie                           | 1/7                        | Basis      |
|                           | OP : soort werk  | 1/6                        | Verdieping |
| identiteit                | Missie   | 1/1                        | Basis      |
| action planning           | concrete plannen voor inclusie   | 1/1, 2/open                | Basis      |
| coping planning           | nagedacht over problemen en oplossingen bij in dienst nemen kwetsbaren | 1/1, 2/open, 3/1, 4/open   | Verdieping |
| gedrag                    | kwetsbaren in dienst   | 1/1, 2/aantal              | Basis      |
|                           | specificatie kwetsbaren  | 1/6, 2/1                   | Verdieping |

Noot 1 Voor de schuine streep staat het nummer van de hoofdvraag en achter de schuine streep uit hoeveel subvragen deze bestond of dat het een open vraag betrof.

Noot 2 OP staat voor Operationeel Proces.

## 2.2 Empirische validering van de VIO

Construct validiteit houdt in dat een meetinstrument inderdaad het construct meet dat het wil meten. Een manier om dit te doen is via de 'known groups' methode (Hattie & Cooksey, 1984). De VIO beoogt inclusief ondernemen te meten en concepten die dat beïnvloeden zoals beschreven in het IGM-IW (zie figuur 1.3). De 'known groups' methode houdt in dat een groep waarvan bekend is dat deze hoog scoort op inclusief ondernemen vergeleken wordt met een groep die laag scoort op inclusief ondernemen. De VIO is meer valide als de bedrijven waarvan

bekend is dat deze meer inclusief zijn beter scoren op de onderdelen van de VIO dan de bedrijven die niet of minder inclusief zijn.

### 2.2.1 *Deelnemers*

De WEA is een tweejaarlijks enquêteonderzoek naar de werving, inzet, organisatie en resultaten van arbeid onder werkgevers in Nederland en wordt uitgevoerd in samenspraak met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ([www.monitorarbeid.nl](http://www.monitorarbeid.nl)). De populatie voor de WEA wordt gevormd door alle Nederlandse vestigingen van profit en non-profit bedrijven en instellingen met ten minste twee werkzame personen. Aan de werkgevers die de WEA invullen wordt ook gevraagd of ze opnieuw benaderd mogen worden voor deelname aan onderzoek. De werkgevers die de WEA in het najaar 2018 hebben ingevuld en toestemming gaven om opnieuw benaderd te worden, is het steekproefkader waarbinnen de VIO gevalideerd kon worden<sup>3</sup>. In de WEA werd namelijk gevraagd of het bedrijf mensen uit kwetsbare groepen in dienst had, waardoor van te voren twee groepen geselecteerd konden worden: bedrijven die geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hadden (niet-inclusief) en bedrijven die dat wel hadden (inclusief).

Voor de poweranalyse werd gebruik gemaakt van een vraag die voorspellend was voor inclusief ondernemen in Hazelzet et al. (2017a). De vraag of men gebruik had gemaakt van de maatregel 'Proefplaatsing van maximaal 3 maanden zonder salaris te hoeven betalen' werd door 3,46% van niet-inclusieve bedrijven met ja beantwoord en door 23,73% van de inclusieve bedrijven. Om ditzelfde verschil aan te tonen in een tweezijdige toets met een power van 0.80 en een significantieniveau van 0.05 waren er per groep 44 respondenten nodig. Bij een kleiner verschil (3,46% vs 15%) bleken per groep 98 respondenten nodig<sup>4</sup>.

De verwachting was dat het responspercentage binnen de herbenaderde populatie bedrijven tussen de 20% en 30% zou liggen. We moesten derhalve 322 bedrijven benaderen die niet-inclusief waren en 391 bedrijven die wel inclusief waren. Gegeven de inschatting van de response zou de niet-inclusieve groep variëren tussen de 64 en 97 deelnemers en de inclusieve groep tussen de 78 en 117 deelnemers. Gegeven onze poweranalyse was dit voldoende om verschillen tussen beide groepen aan te tonen.

De mogelijke deelnemers kregen op 11 september 2019 een e-mail toegestuurd waarin ze uitgenodigd werden om de VIO in te vullen. In deze mail werd uitgelegd dat we hen benaderden omdat ze in de WEA dat hadden aangegeven. Tevens werd gezegd dat deelname vrijwillig was en dat de gegevens vertrouwelijk en anoniem behandeld werden. In de mail stond een link naar de digitale versie van de VIO. Twee weken later kreeg men een eerste herinnering per mail en een week daarna een tweede herinnering per mail.

### 2.2.2 *Statistische analyse*

Bij de resultaten worden de concrete vragen bij de concepten besproken. Bedrijven zijn ingedeeld in inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven op basis van de vraag of het bedrijf medewerkers in dienst heeft of heeft gehad die afkomstig zijn uit kwetsbare groepen (oftewel langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten). Dit is de eerste vraag naar gedrag in tabel 2.2.

Verschillen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven zijn tweezijdig getoetst met behulp van deviatiecontrast. Met deviatiecontrast wordt getest of de ene groep significant

---

<sup>3</sup> De resultaten van de WEA 2018 zijn vanwege problemen met de steekproeftrekking en de representativiteit niet door TNO gepubliceerd. Zie ook <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/tno-publiceert-geen-cijfers-van-de-werkgevers-enquetearbeid-wea-2018>. Aangezien het in het huidige onderzoek niet over representativiteit of trendanalyse maar om het valideren van de VIO gaat, konden de data wel voor dit verdiepende onderzoek worden gebruikt.

<sup>4</sup> De poweranalyse werd uitgevoerd in <https://www.stat.ubc.ca/~rollin/stats/ssize/b2.html>



afwijkt van de andere twee groepen. Hierbij zijn percentages getoetst met de Pearson  $\chi^2$  toets en gemiddelden met de t-test. Als een groep een significant hogere score heeft dan de andere twee groepen wordt dit weergegeven met ▲ of Δ. In het geval een groep ten opzichte van de andere twee groepen significant lager scoort wordt dit weergegeven met ▼ of ∇. Een enkel driehoekje (bv. ▲) betekent  $p < 0,05$ , twee driehoekjes (bv. ▲▲) betekent  $p < 0,01$  en drie driehoekjes (bv. ▲▲▲) betekent  $p < 0,001$ . Een gesloten driehoekje betekent dat het gevonden verschil minimaal een effectgrootte heeft van Cohen's  $d = 0,20^5$  (Cohen, 1977;  $d = (M2-M1)/SD_{Pooled}$ ). Een open driehoekje betekent dat een groep weliswaar significant afwijkt van alle andere groepen, maar dat het een (zeer) klein verschil betreft. Niet-significante verschillen zijn niet gemarkeerd, zelfs niet als het om relatief grote verschillen gaat. Met uitzondering van de vragen m.b.t. bedrijfscultuur die zijn uitgevraagd bij een deel van de bedrijven. Vanwege beperkte statistische power is er bij deze vragen ook met een † aangegeven dat het verschil tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven een Cohen's  $d$  van minimaal 0,50 heeft.

Een Principale Component Analyse gevolgd door Oblique rotatie (want onderliggende factoren correleren met elkaar) is gebruikt om samenhang tussen verschillende items op de concepten attitude en cultuur te exploreren. Op basis van de resultaten van de factoranalyse is gekeken of de items met een eigenwaarde van minimaal 0,3 inhoudelijk binnen een factor passen.

Inclusieve bedrijven zijn gemiddeld genomen groter dan niet-inclusieve bedrijven. Om te bepalen of de verschillen in grootte tussen bedrijven de verschillen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven verklaren zijn alle analyses ook uitgevoerd bij bedrijven met minimaal 50 medewerkers. Dit is alleen gedaan voor de vragen uit de basisvragenlijst, omdat er te weinig grote bedrijven de verdiepende vragenlijst hebben ingevuld.

In de resultaten presenteren wij voor de meeste concepten zowel de verschillen tussen type bedrijven in losse items als somscores. Voor de somscores is het gemiddelde genomen van de betreffende items. Er worden afkortingen gebruikt die het volgende betekenen: Gem = gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

Bij een aantal vragen in de vragenlijst was er een open antwoordcategorie waarin respondenten een antwoordcategorie konden aanvullen. Deze antwoorden zijn gecodeerd. Wanneer hetzelfde antwoord twee keer of vaker is benoemd is deze beschreven.

---

<sup>5</sup> Gebruikelijke interpretaties van de effectgrootte op basis van Cohen's  $d$  zijn: 0,20 is een klein effect, 0,50 is een gemiddeld effect en 0,80 is een groot effect.



## 3 Resultaten

### 3.1 Respons

Er zijn 713 bedrijven benaderd om de VIO vragenlijst in te vullen. Over het geheel van de uitnodigingsmail en de twee herinneringen kregen we de volgende reacties:

- 58 (8%) emailadressen werkten niet, bijvoorbeeld omdat een persoon niet meer werkzaam was bij het bedrijf.
- 78 (11%) emailadressen werkten niet vanwege vakantie.
- 333 (46%) reageerden niet of gaven aan niet mee te willen doen.
- 244 (35%) zijn begonnen met de basisvragenlijst en 172 (24%) bedrijven hebben de basisvragenlijst afgemaakt.

Als we alleen naar de 577 werkende emailadressen kijken, dan was er een response van 42% (244/577). We rapporteren in dit rapport over de 236 bedrijven uit de groep van 244 die begonnen waren, die antwoord hebben gegeven op de vraag of ze kwetsbare medewerkers in dienst hadden. De bedrijven hebben niet alle vragen beantwoord, waardoor de respons per vraag verschilt. Honderdzesentwintig bedrijven hebben alle vragen uit de basisvragenlijst ingevuld en 68 bedrijven hebben ook het verdiepende deel van de vragenlijst ingevuld. Gemiddeld kostte het 19 minuten (SD = 7 minuten) om de gehele vragenlijst in te vullen en 16 minuten (SD = 11 minuten) om alleen de basisvragenlijst in te vullen<sup>6</sup>.

Alvorens in te gaan op de validatie van de VIO vragenlijst beschrijven we eerst hoe inclusief de bedrijven zijn, de kenmerken van de bedrijven en de ervaringen met medewerkers uit kwetsbare groepen.

### 3.2 Achtergrondgegevens

#### 3.2.1 *Inclusief werkgeverschap*

Bedrijven zijn ingedeeld in inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven op basis van de vraag of het bedrijf medewerkers in dienst heeft of heeft gehad die afkomstig zijn uit kwetsbare groepen (oftewel langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters en jong- en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten). Hieruit bleek dat 51% (n=121) van de bedrijven op dit moment medewerkers uit kwetsbare groepen in dienst heeft, 17% (n=39) heeft nu geen, maar vroeger wel medewerkers uit kwetsbare groepen in dienst gehad, en 32% (n=76) heeft dit nooit gehad. Scholings- en opleidingsmogelijkheden waren voor 97% van het personeel beschikbaar bij inclusieve en ex-inclusieve bedrijven; dit percentage was lager (91%) bij niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.1). Slechts 9-13% van de bedrijven heeft een opleidingsplan of budget specifiek voor mensen uit kwetsbare groepen.

De vraag over 'het aantal medewerkers die in dienst zijn' is niet door alle bedrijven juist beantwoord. Zevenentwintig inclusieve en drie ex-inclusieve bedrijven hebben hetzelfde antwoord gegeven op de vraag 'hoeveel medewerkers in totaal in dienst' en 'hoeveel medewerkers in kwetsbare groepen in dienst'. Daarnaast hebben 13 ex-inclusieve bedrijven ingevuld geen medewerkers in dienst te hebben. Het lijkt erop dat deze bedrijven de vraag over het 'totaal aantal medewerkers' niet goed hebben gelezen en hebben geïnterpreteerd als 'het aantal medewerkers in dienst uit kwetsbare groepen'. Voor deze 43 bedrijven hebben wij

---

<sup>6</sup> Zeven outliers (personen die er  $\geq 60$  minuten of langer over deden) zijn verwijderd in de berekening van de tijd dat personen nodig hadden om de vragenlijst in te vullen. Personen die  $\geq 60$  minuten nodig hadden om de vragenlijst te beantwoorden hebben de vragenlijst waarschijnlijk niet in één keer ingevuld, waardoor de invultijd overschat wordt.

het totaal aantal medewerkers in de vestiging uit de WEA gebruikt in plaats van het aantal uit de VIO. Inclusieve bedrijven hebben gemiddeld 5,4 medewerkers uit kwetsbare groepen in dienst, wat neerkomt op 8,9% van alle medewerkers. Ex-inclusieve bedrijven hadden in het verleden gemiddeld 2,3 (13,5%) medewerkers uit deze groepen in dienst.

Ongeveer een derde van de (ex-)inclusieve bedrijven weet welke type kwetsbare medewerkers in dienst zijn. Tabel 3.1 laat zien dat medewerkers uit kwetsbare groepen in inclusieve bedrijven voor 19-24% bestaan uit mensen met een (licht) verstandelijke beperking, psychische kwetsbaarheid, lichamelijke beperking en mensen die langdurig werk zoeken. Een kleiner deel heeft onvoldoende opleiding/een leerachterstand (11%) of is een vluchteling/migrant (5%). Kwetsbare medewerkers die in dienst waren bij ex-inclusieve bedrijven zijn vooral langdurig werkzoekend (42%) of hebben onvoldoende opleiding/een leerachterstand (25%).

Medewerkers afkomstig uit een kwetsbare groep hebben verschillende typen contracten bij zowel de inclusieve als ex-inclusieve bedrijven. Medewerkers in dienst bij inclusieve bedrijven krijgen vaker een vast contract en minder vaak een 'ander type' contract dan medewerkers van ex-inclusieve bedrijven.

Tabel 3.1 Inclusief werkgeversgedrag van inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=121 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=39 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=76 |
|---|----------------------------------|--|--|
| Scholings- en opleidingsmogelijkheden beschikbaar (% ja) <sup>1</sup>   | 96,7%                            | 97,4%                                  | 90,8%                                    |
| Opleidingsplan voor kwetsbare groepen aanwezig (% ja)   | 12,5%                            | 9,1%                                   | --                                       |
| Budget aanwezig voor opleiden kwetsbare medewerkers (%ja)   | 12,5%                            | 9,1%                                   | --                                       |
| <b>Verdiepende vragen</b>   | <b>n=40</b>                      | <b>n=11</b>                            |  |
| Achtergrond van medewerkers uit kwetsbare groepen   |                                  |  |  |
| - (licht) verstandelijke beperking  | 20,0%                            | 9,1%                                   | --                                       |
| - psychisch kwetsbaar zijn  | 18,9%                            | 11,4%                                  | --                                       |
| - met een lichamelijke beperking  | 21,1%                            | 5,9%                                   | --                                       |
| - met onvoldoende opleiding of een leerachterstand  | 11,0%                            | 24,6%                                  | --                                       |
| - die langdurig werkzoekend zijn  | 23,7%                            | 41,5%                                  | --                                       |
| - die vluchteling of migrant zijn   | 5,3%                             | 7,5%                                   | --                                       |
| Type contracten die minimaal één kwetsbare medewerker in het bedrijf heeft of had (meerdere type contracten per bedrijf mogelijk) |                                  |  |  |
| - tijdelijk contract  | 30,0%                            | 18,2%                                  | --                                       |
| - jaarcontract  | 45,0%                            | 45,5%                                  | --                                       |
| - tweejarig contract  | 2,5%                             | 0%                                     | --                                       |
| - vast contract   | 75,0%▲                           | 36,4%▼                                 | --                                       |
| - contract bij een Wsw-bedrijf  | 15,0%                            | 0%                                     | --                                       |
| - contract via een uitzend- of payrollbedrijf   | 15,0%                            | 0%                                     | --                                       |
| - ander type contract   | 5,0%▼                            | 27,3%▲                                 | --                                       |

▲ en ▼: p<0,05, ▲ significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

Noot 1: Variabele uit de WEA.

### 3.2.2 Bedrijfskenmerken

Tabel 3.2 beschrijft de kenmerken van de verschillende bedrijven. Inclusieve bedrijven hadden de meeste medewerkers in dienst (Gem=223 medewerkers), gevolgd door ex-inclusieve bedrijven (Gem=105 medewerkers), en niet-inclusieve bedrijven hadden het kleinste aantal medewerkers in dienst (gem. 43 medewerkers). De inclusieve bedrijven zijn dus grotere bedrijven dan de niet-inclusieve bedrijven. Inclusieve bedrijven hadden een lager percentage hooggeschoold en leidinggevend personeel in dienst dan andere bedrijven. Dit verschil vonden we ook in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers. Er zijn weinig verschillen in de leeftijd van medewerkers tussen de bedrijven. Niet-inclusieve bedrijven hadden alleen relatief meer medewerkers in dienst in de leeftijd van 25 t/m 44 jaar dan inclusieve bedrijven (44,7% t.o.v. 36,3%). We vonden geen verschil in leeftijd tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers. We konden statistisch niet nagaan of inclusieve en ex- of niet-inclusieve bedrijven uit andere sectoren afkomstig waren omdat de aantallen per sector daarvoor te klein zijn.

Tabel 3.2 Bedrijfskenmerken van inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|   | Inclusieve bedrijven<br>n=116-121 | Ex-inclusieve<br>bedrijven<br>n=37-39 | Niet-inclusieve<br>bedrijven<br>n=74-76 |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Totaal aantal personeel in dienst                     | 245▲▲                             | 101                                   | 30,8▼▼                                  |
| Totaal aantal personeel van de vestiging <sup>1</sup> | 223▲▲                             | 105                                   | 42,5▼▼                                  |
| Bedrijfsgrootte                                       |                                   |                                       |   |
| - 2-4   | 19,0%▼▼                           | 19,0%                                 | 61,9%▲▲                                 |
| - 5-9   | 9,5%▼▼▼                           | 9,5%                                  | 81,0%▲▲▲                                |
| - 10-49   | 41,3%▼                            | 23,8%▲                                | 35,0%                                   |
| - 50-99   | 63,8%                             | 21,3%                                 | 14,9%▼▼                                 |
| - 100+  | 77,6%▲▲▲                          | 6,0%▼▼                                | 16,4%▼▼                                 |
| Opleidingsniveau                                      |                                   |                                       |   |
| - laaggeschoolden                                     | 30,1%▲                            | 23,8%                                 | 20,2%                                   |
| - middelbaar geschoolden                              | 37,2%                             | 40,4%                                 | 26,9%▼▼                                 |
| - hoog geschoolden                                    | 32,7%▼▼                           | 35,8%                                 | 53,0%▲▲▲                                |
| Leeftijd  |                                   |                                       |   |
| - < 25 jaar   | 11,5%                             | 11,4%                                 | 10,3%                                   |
| - 25 t/m 44 jaar                                      | 36,3%▼▼                           | 39,3%                                 | 44,7%▲▲                                 |
| - 45 t/m 54 jaar                                      | 32,2%                             | 28,4%                                 | 28,6%                                   |
| - 55 jaar of ouder                                    | 20,1%                             | 21,0%                                 | 16,4%                                   |
| Personeel   |                                   |                                       |   |
| - leidinggevend personeel                             | 11,9%▼▼▼                          | 13,9%                                 | 20,8%▲▲▲                                |
| - uitvoerend personeel                                | 68,9%                             | 68,6%                                 | 65,0%                                   |
| - ondersteunend personeel                             | 19,2%                             | 17,5%                                 | 14,1%                                   |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20

Noot 1: Variabele uit de WEA.

### 3.2.3 Ervaring met kwetsbare groepen

De vragen over ervaring met kwetsbare groepen zijn alleen gesteld aan bedrijven die mensen uit die doelgroepen in dienst hebben (gehad). De algemene ervaring van bedrijven met kwetsbare groepen is gemiddeld genomen licht positief tot positief (zie Tabel 3.3). De tevredenheid is hoger bij inclusieve bedrijven dan bij ex-inclusieve bedrijven. Dit verschil is het sterkst op de items betrokkenheid bij werk, kwaliteit van geleverde werk, arbeidsproductiviteit, motivatie, en samenwerken met leidinggevende en collega's, en minder sterk voor werkinhoudelijke kennis en vaardigheden, flexibiliteit in werktijd en bereidheid om nieuwe dingen te leren. Inclusieve en ex-inclusieve bedrijven hebben dezelfde ervaring m.b.t. brede inzetbaarheid van medewerkers uit kwetsbare groepen. In de selectie van bedrijven met minimaal 50 medewerkers, was het verschil in ervaring met kwetsbaren tussen inclusieve en ex-inclusieve bedrijven vergelijkbaar (algemene ervaring respectievelijk 4,1 vs. 3,6) met de totale populatie, maar door beperkte statistische power niet statistisch significant verschillend.

Tabel 3.3 *Verskil in ervaring met medewerkers uit kwetsbare groepen tussen inclusieve en ex-inclusieve bedrijven.*

|   | Inclusieve bedrijven<br>n=108 | Ex-inclusieve<br>bedrijven n=33 |
|---|-------------------------------|---------------------------------|
| Algemene ervaring met medewerkers uit kwetsbare groepen [Gemiddelde] [Range: 1 – 5 (hogere score = positievere ervaring)] | 4,19▲▲▲                       | 3,42▼▼▼                         |
| Ervaring met betrekking tot verschillende aspecten [Gemiddelde] [Range: 1 – 5 (hogere score = positievere ervaring)]      |                               |                                 |
| - betrokkenheid bij het werk  | 4,39▲▲▲                       | 3,73▼▼▼                         |
| - kwaliteit van hun geleverde werk  | 3,89▲▲▲                       | 3,12▼▼▼                         |
| - arbeidsproductiviteit   | 3,48▲▲▲                       | 2,82▼▼▼                         |
| - motivatie   | 4,40▲▲▲                       | 3,76▼▼▼                         |
| - samenwerking met direct leidinggevende  | 4,22▲▲▲                       | 3,61▼▼▼                         |
| - samenwerking met directe collega's  | 4,17▲▲▲                       | 3,27▼▼▼                         |
| - werkinhoudelijke kennis en vaardigheden   | 3,34▲▲                        | 2,79▼▼                          |
| - flexibiliteit in werktijd   | 3,45▲                         | 2,91▼                           |
| - bereidheid om nieuwe dingen te leren  | 3,96▲                         | 3,45▼                           |
| - brede inzetbaarheid   | 2,68                          | 2,45                            |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20

## 3.3 Validatie van de vragenlijst

### 3.3.1 Attitude

De attitude van werkgevers t.o.v. het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen is gemeten met 15 items, die vroegen naar de waarschijnlijkheid van positieve en negatieve gevolgen van het in dienst nemen van kwetsbaren. Een factoranalyse (Principale Component Analyse gevolgd door Oblique rotatie) op de 15 items leverde vier factoren op. Eén van deze factoren is niet meegenomen, omdat deze uit slechts twee items ('positiever imago krijgen' en 'geen boete krijgen, omdat we voldoen aan de quotumverplichting') bestond, die inhoudelijk niet bij elkaar pasten. De eerste relevante factor bestaat uit items die te maken hebben met een positieve attitude aangaande de productiviteit van medewerkers: 'moeilijk vervulbare

vacatures vervullen', 'verhoogde productiviteit bij routinematig werk', 'minder ongewenst verloop in routinematig werk' en 'meer omzet omdat klanten sociaal ondernemen waarderen'. De items 'reguliere medewerkers profiteren van de verbeterde begeleiding op de werkvloer' en 'betere samenwerking in de keten' werden door de factoranalyse ook gerekend bij deze factor. Deze twee items zijn echter niet meegenomen doordat ze inhoudelijk afwijken van de andere items. De tweede relevante factor bestaat uit items die gaan over een negatieve attitude m.b.t. financiële lasten ('financieel risico door productiviteitsverlies', 'kosten hebben aan begeleiding' en 'meer administratieve lasten'), en de laatste factor bestaat uit items die te maken hebben met een positieve attitude gericht op verantwoord ondernemen ('meer kwetsbaren kunnen aantrekken', 'betere afspiegeling van de maatschappij' en 'bijdragen aan beter functionerende arbeidsmarkt'). Van de drie factoren zijn schalen gemaakt door het gemiddelde te nemen van de verschillende items. Voor items en factoren betekenen hogere scores een positievere attitude. De items van de 2e factor zijn dan ook gespiegeld. De Cronbach's alpha is berekend om de betrouwbaarheid van de schalen weer te geven. De betrouwbaarheid van de schalen is redelijk tot hoog, met Cronbach's alpha's van 0,82, 0,64 en 0,72 voor respectievelijk factoren 1, 2 en 3.

Inclusieve bedrijven verwachten meer positieve en minder negatieve gevolgen van het in dienst nemen van kwetsbaren dan ex- en niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.4). Dit verschil is het sterkst voor de eerste (productiviteit) en derde factor (verantwoord ondernemen). De meeste items onder deze factoren laten ook duidelijke verschillen zien tussen de soorten inclusieve bedrijven ( $p < 0,01$  /  $p < 0,001$ ). De tweede factor (financieel) verschilt minder sterk doordat twee van de drie onderliggende items ('verwachte kosten van de begeleiding' en 'verwachte extra administratieve lasten') niet verschillen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven. In de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers, blijven de verschillen voor de factoren productiviteit (2,5 vs 1,8 voor respectievelijk inclusieve en niet-inclusieve bedrijven) en verantwoord ondernemen (3,5 vs 2,8) vergelijkbaar met de totale populatie. In deze subgroep is er geen verschil in de factor financieel tussen inclusieve (2,7) en niet-inclusieve bedrijven (2,9).

Alle vijf de items die niet onder een factor vallen verschillen ook tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven, met het sterkste verschil voor de items 'het krijgen van een positiever imago', 'een betere sfeer op de werkvloer' en 'een betere samenwerking in de keten'.

Tabel 3.4. *Verskil in attitude van bedrijven m.b.t. het in dienst hebben van kwetsbare groepen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.*

|  | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=97 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=29 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=52 |
|--|---------------------------------|--|--|
| <b>Attitude</b>  |                                 |  |  |
| <b>Factor 1: Attitude productiviteit</b> [Range: 1 –5 (hogere score = positievere attitude)] | 2,64▲▲▲                         | 2,37                                   | 2,06▼▼▼                                  |
| - vacatures kunnen vervullen die anders niet vervuld kunnen worden                           | 2,63▲▲▲                         | 2,17                                   | 2,06▼▼▼                                  |
| - verhoogde productiviteit bij routinematig eenvoudig werk                                   | 2,85▲▲▲                         | 2,66                                   | 2,06▼▼▼                                  |
| - minder ongewenst verloop in laag gekwalificeerd routinematig werk                          | 2,70▲▲                          | 2,34                                   | 2,29▼                                    |
| - meer omzet omdat klanten sociaal ondernemen waarderen                                      | 2,40▲                           | 2,31                                   | 2,02▼▼                                   |
| Cronbach's alpha   | 0,76                            |  |  |

|  | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=97 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=29 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=52 |
|--|---------------------------------|--|--|
| <b>Factor 2: Attitude financieel</b> [Range: 1 –5 (hogere score = positievere attitude)]             | 2,65▲▲                          | 2,37                                   | 2,32                                     |
| - (minder) financiële risico's door productiviteitsverlies   | 3,30▲▲▲                         | 3,00                                   | 2,48▼▼▼                                  |
| - (minder) begeleidingskosten  | 2,08                            | 1,79                                   | 2,12                                     |
| - (minder) administratieve lasten  | 2,58                            | 2,31                                   | 2,37                                     |
| Cronbach's alpha   | 0,64                            |  |  |
| <b>Factor 3: Attitude verantwoord ondernemen</b> [Range: 1 –5 (hogere score = positievere attitude)] | 3,48▲▲▲                         | 3,25                                   | 2,80▼▼▼                                  |
| - nog meer personen uit kwetsbare groepen aan kunnen trekken   | 2,96▲▲▲                         | 2,69                                   | 2,25▼▼▼                                  |
| - betere afspiegeling zijn van de maatschappij   | 3,87▲▲▲                         | 3,69                                   | 3,19▼▼▼                                  |
| - bijdragen aan een beter functionerende regionale arbeidsmarkt                                      | 3,61▲▲                          | 3,38                                   | 2,96▼▼▼                                  |
| Chronbach's alpha  | 0,72                            |  |  |
| <b>Overige items</b> [Range: 1 –5 (hogere score = positievere attitude)]                             |                                 |  |  |
| - positiever imago   | 3,71▲▲▲                         | 3,55                                   | 2,94▼▼▼                                  |
| - betere sfeer op de werkvloer   | 3,19▲▲▲                         | 2,72                                   | 2,37▼▼▼                                  |
| - betere samenwerking in de keten  | 2,71▲▲                          | 2,76                                   | 2,10▼▼▼                                  |
| - geen boete krijgen, omdat we voldoen aan de quotumverplichting                                     | 3,28▲                           | 3,14                                   | 2,90▼                                    |
| - reguliere medewerkers profiteren van betere begeleiding op de werkvloer                            | 2,74▲                           | 2,52                                   | 2,29▼                                    |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

### 3.3.2 Sociale norm

De descriptieve en subjectieve norm verschillen sterk tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.5). Inclusieve bedrijven geven aan dat meer bedrijven in de regio kwetsbaren in dienst hebben vergeleken met ex- en niet-inclusieve bedrijven. Dit verschil is ook aanwezig in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers.

De subjectieve norm is berekend door de normatieve overtuiging dat bepaalde partijen willen dat het bedrijf kwetsbaren in dienst neemt (score niet (-2) tot wel (+2)) te vermenigvuldigen met de waarde die het bedrijf hecht aan de mening van die bepaalde partijen (score weinig (1) tot veel (5)). Een negatieve score op deze schaal betekent invloed om geen kwetsbaren in dienst te nemen (max = -10) en een positieve score betekent invloed om wel kwetsbaren in dienst te nemen (max = +10). De gemiddelde score van alle items m.b.t. de subjectieve norm verschilt sterk tussen bedrijven. De inclusieve bedrijven scoren op alle partijen (rijksoverheid, gemeente, klanten/opdrachtgevers, vakbonden, investeerders/aandeelhouders, belangenorganisaties en medewerkers van het bedrijf) positiever dan ex- en niet-inclusieve bedrijven. Het valt op dat onder inclusieve bedrijven de subjectieve norm m.b.t. inclusief werkgeverschap naar de meeste stakeholders als (licht) positief wordt ervaren, behalve naar klanten/opdrachtgevers en investeerders/aandeelhouders. Vooral de overheid en gemeenten worden gezien als partijen met een positieve subjectieve norm door inclusieve bedrijven. De

subjectieve norm verschilde ook in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers (somscore: 1,6 vs -2,2 voor respectievelijk inclusieve en niet-inclusieve bedrijven). Twee respondenten noemden UWV in het open antwoordveld als een andere partij die verwacht dat het bedrijf kwetsbaren in dienst neemt.

Inclusieve bedrijven verschillen niet wat betreft de algemene sociale norm m.b.t. de rol van de buitenwereld (bedrijven, concurrenten en ketenpartners die sociaal ondernemen) van ex- en niet-inclusieve bedrijven. Niet-inclusieve bedrijven verschillen van ex- en inclusieve bedrijven in de mate waarin sociaal ondernemen van andere bedrijven en ketenpartners hen stimuleert om kwetsbaren in dienst te nemen. Bij bedrijven met minimaal 50 medewerkers zien we hetzelfde beeld.

Tabel 3.5 Verschil in sociale norm van bedrijven m.b.t. het in dienst hebben van kwetsbare groepen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=97 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=29 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=52 |
|---|---------------------------------|--|--|
| <b>Descriptieve norm</b>  |                                 |  |  |
| Aantal bedrijven in de regio en/of bedrijsennetwerk met medewerkers uit kwetsbare groepen in dienst           |                                 |  |  |
| - Geen enkel bedrijf  | 1,03% ▼                         | 6,9%                                   | 7,8%                                     |
| - Bijna geen bedrijf  | 7,2% ▼▼▼                        | 20,7%                                  | 39,2% ▲▲▲                                |
| - Een minderheid  | 61,9%                           | 65,5%                                  | 52,9%                                    |
| - De helft  | 13,4% ▲▲                        | 6,9%                                   | 0% ▼                                     |
| - Een meerderheid   | 12,4% ▲▲                        | 0%                                     | 0% ▼                                     |
| - Bijna alle bedrijven  | 4,1%                            | 0%                                     | 0%                                       |
| <b>Subjectieve norm</b>   |                                 |  |  |
| <b>Somscore</b>   |                                 |  |  |
| Algemene gemiddelde subjectieve norm m.b.t. alle stakeholders [Gemiddelde] [Range: -10--+10] <sup>1</sup>     | 0,97 ▲▲▲                        | -0,67                                  | -2,25 ▼▼▼                                |
| <b>Itemscores</b>   |                                 |  |  |
| Subjectieve norm naar stakeholder [Gemiddelde] [Range: -10--+10]  |                                 |  |  |
| - Rijksoverheid   | 4,30 ▲▲▲                        | 1,88                                   | 0,43 ▼▼▼                                 |
| - Gemeente  | 3,08 ▲▲▲                        | 0,52                                   | -0,17 ▼▼▼                                |
| - Klanten/opdrachtgevers  | -0,60 ▲▲▲                       | -1,50                                  | -3,75 ▼▼▼                                |
| - Vakbonden   | 1,57 ▲▲▲                        | -0,04                                  | -0,87 ▼▼▼                                |
| - Investeerders/aandeelhouders  | -0,66 ▲▲▲                       | -2,08                                  | -4,26 ▼▼▼                                |
| - Belangenorganisaties  | 1,09 ▲▲▲                        | 0,04                                   | -1,15 ▼▼▼                                |
| - Medewerkers van het bedrijf   | 0,41 ▲▲▲                        | -2,75                                  | -4,35 ▼▼▼                                |
| - Andere bedrijven  | -1,51 ▲                         | -1,76                                  | -2,73 ▼▼                                 |
| <b>Algemene sociale norm / rol buitenwereld</b>   |                                 |  |  |
| <b>Somscore</b>   |                                 |  |  |
| Algemene gemiddelde norm [Gemiddelde] [Range: 1-5 (hogere score = positieve invloed van andere stakeholders)] | 2,49                            | 2,55                                   | 2,14 ▼                                   |



|   | Inclusieve bedrijven<br>n=97 | Ex-inclusieve bedrijven<br>n=29 | Niet-inclusieve bedrijven<br>n=52 |
|---|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Itemscores</b>   |                              |                                 |                                   |
| Algemene norm naar stakeholder [Gemiddelde]<br>[Range: 1-5]   |                              |                                 |                                   |
| - Andere bedrijven die sociaal ondernemen   | 2,47                         | 2,48                            | 2,06▼                             |
| - Ketenpartners vragen om mensen uit kwetsbare groepen of geven aan waarde te hechten aan sociaal ondernemen [Range: 1-5] | 2,47                         | 2,83                            | 2,29▼                             |
| - Concurrenten die sociaal ondernemen [Range: 1-5]  | 2,25                         | 2,34                            | 2,06                              |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

Noot 1: De subjectieve norm is berekend door de normatieve overtuiging dat bepaalde partijen willen dat het bedrijf kwetsbaren in dienst neemt (score niet (-2) tot wel (+2)) te vermenigvuldigen met de waarde die het bedrijf hecht aan de mening van die bepaalde partijen (score weinig (1) tot veel (5)). Een negatieve score op deze schaal betekent invloed om geen kwetsbaren in dienst te nemen (max = -10) en een positieve score betekent invloed om wel kwetsbaren in dienst te nemen (max = +10).

### 3.3.3 Eigen-effectiviteit

Inclusieve bedrijven verschillen sterk van ex- en niet-inclusieve bedrijven in ervaren eigen effectiviteit. Inclusieve bedrijven geven aan dat zij menen in alle omstandigheden beter in staat te zijn om kwetsbaren in dienst te nemen of te houden dan ex- en niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.6). Bedrijven schatten ook in dat hun eigen effectiviteit lager is naarmate zich moeilijkere omstandigheden voordoen, zoals veranderingen in het werk. In de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers, is het verschil in eigen-effectiviteit tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven vergelijkbaar met in de totale populatie (score op de algemene vraag respectievelijk 4,0 vs 2,4).

Tabel 3.6. Verschil in eigen effectiviteit van bedrijven om kwetsbare groepen in dienst te nemen of te houden tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|  | Inclusieve bedrijven<br>n=100-101 | Ex-inclusieve bedrijven<br>n=32 | Niet-inclusieve bedrijven<br>n=59-61 |
|--|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Eigen-effectiviteit</b>   |                                   |                                 |                                      |
| Bedrijf is in staat om personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen of te houden [Range: 1 (niet) –5 (wel)] | 4,10▲▲▲                           | 2,91                            | 2,26▼▼▼                              |
| - wanneer er weinig mensen uit kwetsbare groepen beschikbaar zijn [Range: 1 (niet) –5 (wel)]                     | 3,29▲▲▲                           | 2,41                            | 1,90▼▼▼                              |
| - wanneer de overheid stimulerende maatregelen afschaft [Range: 1 (niet) –5 (wel)]                               | 3,11▲▲▲                           | 2,16                            | 1,95▼▼▼                              |
| - wanneer uw bedrijf verliezen lijdt [Range: 1 (niet) –5 (wel)]  | 2,58▲▲▲                           | 1,84                            | 1,64▼▼▼                              |
| - Wanneer het werk erg verandert [Range: 1 (niet) –5 (wel)]  | 2,92▲▲▲                           | 2,16                            | 1,92▼▼▼                              |

▲▲▲ en ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.



### 3.3.4 Intentie en action planning

Zesenzestig procent van de inclusieve bedrijven verwacht in de komende twee jaar meer kwetsbaren in dienst te nemen (zie Tabel 3.7). Ex-inclusieve bedrijven (50%) geven vaker dan niet-inclusieve bedrijven (25%) aan de intentie te hebben om kwetsbaren in dienst te nemen. Van de bedrijven die verwachten kwetsbaren in dienst te nemen, hebben inclusieve bedrijven veel vaker concrete plannen om dit te doen dan ex- en niet-inclusieve bedrijven (respectievelijk 58%, 33% en 7%). Dit verschil is ook aanwezig in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers (respectievelijk 60%, 38% en 0%). In het open antwoordveld gaven bedrijven aan de volgende concrete plannen te hebben om kwetsbaren in dienst te nemen: 1) actief werven; 2) uitvoeren van (nieuw) participatiebeleid; 3) creëren van geschikte functieomschrijving/takenpakket voor de doelgroep en 4) geen concrete plannen, maar wel voornemens om meer kwetsbaren in dienst te nemen.

Tabel 3.7. Verschil in intentie van bedrijven om kwetsbare groepen in dienst te nemen of te houden tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=98 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=28 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=61 |
|---|---------------------------------|--|--|
| <b>Intentie</b>   |                                 |  |  |
| Verwachting   |                                 |  |  |
| - mijn bedrijf wil geen kwetsbaren in dienst <sup>1</sup>             | n.v.t.                          | 50,0%▼                                 | 75,4%▲                                   |
| - mijn bedrijf wil het aantal kwetsbaren gelijk houden                | 33,7%                           | n.v.t.                                 | n.v.t.                                   |
| - mijn bedrijf wil kwetsbaren in dienst gaan nemen <sup>1</sup>       | n.v.t.                          | 50,0%▲                                 | 24,6%▼                                   |
| - mijn bedrijf wil meer kwetsbaren in dienst gaan nemen               | 66,3%                           | n.v.t.                                 | n.v.t.                                   |
| <b>Action planning</b>  | <b>n=67</b>                     | <b>n=15</b>                            | <b>n=15</b>                              |
| Concrete plannen aanwezig om meer kwetsbaren in dienst te nemen (%ja) | 58,2%▲▲▲                        | 33,3%                                  | 6,7%▼▼▼                                  |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

### 3.3.5 Interne omgeving

Bij inclusieve bedrijven is het in dienst nemen van kwetsbare groepen vaker expliciet onderdeel van de missie dan bij ex- en niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.8). Vijfendertig procent van de inclusieve bedrijven geeft in de VIO vragenlijst aan dat dit onderdeel is van hun missie. In de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers is dit onderdeel van de missie bij 38% van de inclusieve bedrijven en bij 0% van de niet-inclusieve bedrijven. Uit de gegevens van de WEA vragenlijst geeft zelfs 57% van de inclusieve bedrijven aan dat het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel is van hun missie.

Inclusieve bedrijven hebben ongeveer twee keer zo vaak vacatures open staan dan ex- en niet-inclusieve bedrijven. Het aantal vacatures is ook ruim twee keer zo groot, al is dit geen significant verschil, wat verklaard kan worden door de grote spreiding in het aantal vacatures (range 0-300). Het verschil in vacatures kan voor een groot deel verklaard worden doordat inclusieve bedrijven groter zijn. In de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers is het verschil tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven namelijk kleiner; 80% van de inclusieve bedrijven heeft vacatures openstaan t.o.v. 64% van de niet-inclusieve bedrijven. Ook is er geen significant verschil tussen bedrijven in het relatieve aantal vacatures afgezet tegen het aantal medewerkers (percentage vacatures t.o.v. aantal medewerkers).

De cultuur van de bedrijven is gemeten met 14 items. Deze bestonden uit 12 items van een bedrijfscultuurvragen lijst (Wiezer et al. 2018) aangevuld met twee vragen over een lerende organisatie. Aangezien een beperkt aantal bedrijven (n = 68) de vragen over cultuur hebben ingevuld is de betrouwbaarheid van een factoranalyse op deze items waarschijnlijk beperkt. De factoranalyse op deze 14 items (Principale Component Analyse gevolgd door Oblique rotatie) leverde vier factoren op. De eerste factor bestaat uit items die te maken hebben met vernieuwen en groepsgevoel: 'dingen steeds beter te doen', 'steeds nieuwe dingen doen', 'groepsprestaties zijn belangrijk' en 'de meerderheid beslist'. De tweede factor bestaat uit items m.b.t. taakgerichtheid en regels: 'zorgvuldig proces is belangrijk', 'werktaken staan centraal' en 'aan de regels houden is belangrijk'. Het item 'de leidinggevende beslist' werd ook tot deze factor gerekend, maar is hier niet in opgenomen omdat deze inhoudelijk afwijkt van de andere items en de Cronbach's alpha van de schaal hoger is zonder dit item. De derde factor heeft betrekking op resultaatgerichtheid ('individuele prestaties zijn belangrijk', 'resultaat is belangrijker dan proces' en 'presteren is belangrijker dan leren'); de laatste factor heeft betrekking op welzijn en vertrouwen in medewerkers ('welzijn medewerkers staat centraal', 'regels mogen overtreden worden voor positief resultaat voor bedrijf', 'fouten mogen gemaakt worden'). Gekeken is of de items behorend bij een factor een betrouwbare schaal vormen door de Cronbach's alpha uit te rekenen. De betrouwbaarheid van de schalen is matig tot redelijk, met Cronbach's alpha's van 0,72, 0,59, 0,58 en 0,47 voor respectievelijk factoren 1, 2, 3 en 4.

Er zijn relatief weinig verschillen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven in de losse items m.b.t. cultuur van het bedrijf. Niet-inclusieve bedrijven scoren alleen statistisch significant hoger op de factor 'taakgerichtheid & regels'. Bij niet-inclusieve bedrijven staan werktaken vaker centraal en is een zorgvuldig proces vaker belangrijk dan bij (ex-)inclusieve bedrijven, wat bijdraagt aan een hogere score op de factor 'taakgerichtheid en regels'. De afwezigheid van statistisch significante verschillen op de meeste items kan deels verklaard worden door de beperkte statistische power. Daarom is er onafhankelijk van statistisch significante verschillen gekeken of de Cohen's d tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven groter is dan 0,5 (medium groot verschil). De Cohen's d voor de factor 'taakgerichtheid & regels' inclusief de twee onderliggende items en de factor 'resultaatgerichtheid' inclusief één onderliggend item was groter dan 0,5. Verder was de Cohen's d van het item 'gericht op dingen steeds beter doen' groter dan 0,5.

Tabel 3.8. Verschil interne omgeving van bedrijven tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|  | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=96-121 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=24-398 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=49-76 |
|--|-------------------------------------|--|---|
| <b>Identiteit</b>  |                                     |  |   |
| - In dienst nemen van kwetsbare groepen is expliciet onderdeel van de missie van het bedrijf (ja)  | 34,7%▲▲▲                            | 17,9%                                      | 5,3%▼▼▼                                     |
| - het inzetten van 'kwetsbare groepen' is expliciet onderdeel van de missie van de vestiging (WEA) | 57,0%▲▲▲                            | 23,1%                                      | 4,0%▼▼▼                                     |
| <b>Dynamische financiële situatie bedrijf</b>  |                                     |  |   |
| Aanwezigheid van vacatures (ja)  | 72,9%▲▲▲                            | 37,5%▼                                     | 36,7%▼▼▼                                    |
| Aantal vacatures [Range: 0–300]  | 7,93                                | 0,88                                       | 3,10  |
| Percentage vacatures t.o.v. aantal medewerkers [gemiddelde]  | 7,1%                                | 5,3%                                       | 4,0%  |
| Verwachting aantal vacatures   |                                     |  |   |

|  | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=96-121 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=24-398 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=49-76 |
|--|-------------------------------------|--|---|
| - grootschalige krimp aantal vacatures   | 4,2%                                | 12,5%▲                                     | 0%  |
| - kleinschalige krimp aantal vacatures   | 5,2%                                | 16,7%                                      | 10,2%                                       |
| - stabiel aantal vacatures   | 43,8%                               | 62,5%                                      | 53,1%                                       |
| - kleinschalige groei aantal vacatures   | 41,7%▲                              | 8,3%▼▼                                     | 32,7%                                       |
| - grootschalige groei aantal vacatures   | 5,2%                                | 0%   | 4,1%  |
| <b>Cultuur (verdiepende vragenlijst)</b>   | <b>n=39</b>                         | <b>n=11</b>                                | <b>n=18</b>                                 |
| <b>Factor 1: groepsgevoel &amp; vernieuwen</b><br>[range: 1 (oneens)-5 (eens)]     | 3,66                                | 3,80                                       | 3,89  |
| - gericht op dingen steeds beter te doen   | 4,38†                               | 4,27                                       | 4,89▲                                       |
| - gericht op steeds nieuwe dingen doen   | 3,95                                | 3,91                                       | 3,94  |
| - groepsprestaties zijn belangrijk   | 3,67                                | 3,91                                       | 3,89  |
| - de meerderheid beslist   | 2,64                                | 3,09                                       | 2,83  |
| Cronbach's alpha   | 0,72                                |  |   |
| <b>Factor 2: taakgericht &amp; regels</b><br>[range: 1 (oneens)-5 (eens)]          | 4,13†                               | 4,12                                       | 4,63▲▲                                      |
| - zorgvuldig proces is belangrijk  | 4,13†                               | 4,27                                       | 4,67▲                                       |
| - werktaken staan centraal   | 3,87†                               | 3,91                                       | 4,50▲                                       |
| - aan de regels houden is belangrijk   | 4,38                                | 4,18                                       | 4,72  |
| Cronbach's alpha   | 0,59                                |  |   |
| <b>Factor 3: resultaatgericht</b><br>[range: 1 (oneens)-5 (eens)]                  | 2,98†                               | 2,94                                       | 3,41  |
| - individuele prestaties zijn belangrijk   | 3,38†                               | 3,18                                       | 3,94  |
| - resultaat is belangrijker dan het proces   | 2,92                                | 3,00                                       | 3,22  |
| - presteren is belangrijker dan leren  | 2,64                                | 2,64                                       | 3,06  |
| Cronbach's alpha   | 0,58                                |  |   |
| <b>Factor 4: welzijn en vertrouwen medewerkers</b><br>[range: 1 (oneens)-5 (eens)] | 3,74                                | 3,97                                       | 3,91  |
| - welzijn medewerkers staat centraal   | 4,21▼▼†                             | 4,73                                       | 4,61  |
| - regels mogen overtreden worden voor positief resultaat voor bedrijf              | 2,77                                | 2,91                                       | 3,06  |
| - fouten mogen gemaakt worden  | 4,23                                | 4,27                                       | 4,06  |
| Cronbach's alpha   | 0,47                                |  |   |
| <b>Overige items</b>   |                                     |  |   |
| [range: 1 (oneens)-5 (eens)]   |                                     |  |   |
| - De leidinggevende beslist  | 3,72                                | 3,27                                       | 4,17  |

Noot 1: ▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

Noot 2: †: Cohen's d ten minste 0,50, maar het is niet in alle gevallen een statistisch significant verschil.

### Operationele processen

Niet-inclusieve bedrijven proberen zich vaker te onderscheiden van de concurrenten met hun innovatievermogen dan ex- en inclusieve bedrijven (respectievelijk 7%, 8% en 22%) (zie Tabel 3.9). Dit verschil is vergelijkbaar in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers (respectievelijk 5%, 10%, 18%). Er zijn geen duidelijke verschillen in andere manieren waarmee bedrijven zich proberen te onderscheiden van de concurrenten. De type werkzaamheden die vooral worden verricht in het bedrijf verschillen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven. Bij inclusieve bedrijven vereisen de werkzaamheden minder vaak intensief nadenken, is het werk minder afwisselend, en zijn er vaker repeterende werkzaamheden in vergelijking met ex- en niet-inclusieve bedrijven.

Tabel 3.9. Verschil in operationele processen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=96 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=25 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=49 |
|---|---------------------------------|--|--|
| <b>Concurrentie</b>   |                                 |  |  |
| Criteria waarmee bedrijf zich probeert te onderscheiden van de concurrenten |                                 |  |  |
| - Innovatievermogen   | 7,3% ▼                          | 8,0%                                   | 22,4% ▲▲                                 |
| - Flexibiliteit (snel kunnen inspelen op nieuwe vragen van klanten)         | 15,6%                           | 0% ▼                                   | 10,2%                                    |
| - Niet van toepassing, want wij hebben geen concurrenten                    | 7,3%                            | 20,0%▲                                 | 6,1%                                     |
| - (Kosten)efficiëntie en productiviteit                                     | 6,3%                            | 4,0%                                   | 2,04%                                    |
| - Inclusiviteit   | 4,2%                            | 0%                                     | 0%                                       |
| - Duurzaamheid  | 8,3%                            | 12,0%                                  | 2,04%                                    |
| - Kwaliteit van het product / de dienst                                     | 51,0%                           | 56,0%                                  | 57,1%                                    |
| <b>Werkzaamheden (verdiepende vragenlijst)</b>                              | <b>n=38-39</b>                  | <b>n=10-11</b>                         | <b>n=17-18</b>                           |
| - Vereist het werk vooral intensief nadenken                                | 38,5% ▼▼▼                       | 81,8%                                  | 88,9%▲▲                                  |
| - Repeterende werkzaamheden   | 57,9%▲▲                         | 27,3%                                  | 11,8%▼▼                                  |
| - Afwisselende werkzaamheden  | 71,8%                           | 100%                                   | 88,2%                                    |
| - Het werk is emotioneel veeleisend   | 20,5%                           | 27,3%                                  | 47,1%▲                                   |
| - Lichamelijk zwaar werk  | 24,3%                           | 36,4%                                  | 27,8%                                    |
| - Vergt het werk dat medewerkers hun gedachten er goed bijhouden            | 97,4%                           | 100%                                   | 100%                                     |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

### 3.3.6 Externe omgeving

Inclusieve bedrijven zijn meer van mening dat bestaande wetten en regels, en maatregelen het in dienst nemen van kwetsbaren bevordert dan ex- en niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.10). Het verschil is vrijwel identiek in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers (3,6 bij inclusieve bedrijven en 2,6 bij ex-inclusieve bedrijven). Over de invloed van toekomstige ontwikkelingen in wet- en regelgeving op het in dienst nemen van kwetsbare groepen zijn vier vragen gesteld. Met behulp van de Cronbach's alpha is bekeken of deze vragen samen een betrouwbare schaal vormen. De Cronbach's alpha van de vier items samen was 0,78 en zonder het item 'ontwikkelingen in krapte arbeidsmarkt' was de Cronbach's alpha

0,82. Aangezien dit item geen ontwikkeling is van wet- of regelgeving en de Cronbach's alpha hoger is zonder het item bestaat de gecombineerde schaal uit de drie items: ontwikkelingen in 1) social return beleid; 2) banenafpraak; en 3) dreigende quotumverplichting. Zowel in de losse items als de gecombineerde schaal, is er een sterk verschil te zien tussen het verwachte effect van toekomstige ontwikkeling in wet- en regelgeving op het in dienst nemen van kwetsbare groepen (zie Tabel 3.10). De gecombineerde schaal (respectievelijk 3,2 voor inclusieve bedrijven en 2,3 voor niet-inclusieve bedrijven) en de losse items m.b.t. toekomstige ontwikkelingen verschillen ook tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers.

Tabel 3.10. Verschil in mening over het effect van regel- en wetgeving op het in dienst nemen van kwetsbaren tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|  | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=96 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=25 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=49 |
|--|---------------------------------|--|--|
| <b>Bestaande wet- en regelgeving</b>   |                                 |  |  |
| - Bestaande wetten en regels bevorderen het in dienst nemen van personen uit kwetsbare groepen [Range: 1 (oneens) – 5 (eens)]      | 3,47▲▲▲                         | 3,04                                   | 2,39▼▼▼                                  |
| - De overheid bevordert met haar maatregelen het in dienst nemen van personen uit kwetsbare groepen [Range: 1 (oneens) – 5 (eens)] | 3,48▲▲▲                         | 2,92                                   | 2,41▼▼▼                                  |
| <b>Mogelijke toekomstige ontwikkelingen in wet- en regelgeving</b>   |                                 |  |  |
| <b>Somscore</b>  |                                 |  |  |
| Gemiddelde effect van ontwikkelingen social return, banenafpraak en dreigende quotumverplichting                                   | 3,02▲▲▲                         | 2,92                                   | 2,20▼▼▼                                  |
| <b>Itemscores</b>  |                                 |  |  |
| quotumverplichting en banenafpraak op aannemen personen uit kwetsbare groepen [Range: 1 (niet)–5 (wel)]                            |                                 |  |  |
| - Effect van ontwikkelingen in social return beleid van gemeente(n)  | 3,15▲▲▲                         | 3,00                                   | 2,20▼▼▼                                  |
| - Effect van ontwikkelingen in banenafpraak  | 2,84▲▲                          | 2,68                                   | 2,06▼▼▼                                  |
| - Effect van ontwikkelingen in dreigende Quotumverplichting  | 3,08▲                           | 3,08                                   | 2,35▼▼▼                                  |
| Cronbach's alpha   |                                 |  |  |
| - Effect van ontwikkelingen in krapte op de arbeidsmarkt   | 0,82                            |  |  |
|  | 3,22▲▲▲                         | 3,04                                   | 2,10▼▼▼                                  |

▲ en ▼: p<0,05, ▲▲: p<0,01, ▲▲▲: p<0,001, significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

### 3.3.7 Vaardigheden, waaronder coping planning

Er is gekeken naar bekendheid met acht verschillende financiële regelingen. Inherent aan het in dienst hebben van kwetsbare groepen gebruiken inclusieve bedrijven alle acht de regelingen vaker dan ex- en niet-inclusieve bedrijven (zie Tabel 3.11). Daarnaast is opgeteld hoeveel van de acht regelingen een bedrijf (a) gebruikt, (b) kent, maar niet gebruikt, en (c) niet

kent. Daaruit blijkt dat inclusieve bedrijven gemiddeld drie regelingen gebruiken, ex-inclusieve bedrijven één regeling en niet-inclusieve bedrijven geen regelingen gebruiken. Echter, niet- en ex-inclusieve bedrijven kennen wel vijf regelingen zonder deze te gebruiken. De resultaten zijn vergelijkbaar in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers. Men is bekend met 'Subsidie voor aanpassing van de werkplek' en 'Werken met behoud van uitkering', maar maken er relatief weinig gebruik van. De meest gebruikte regelingen zijn: 'No-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid', 'Proefplaatsing van max. 3 maanden zonder salaris te hoeven betalen' en 'Premiekortingen of vrijstellingen bij aannahme van arbeidsgehandicapte of Wajonger'.

In totaal is er gevraagd naar zes ondersteunende diensten en is de optie gegeven om aan te geven of er gebruik wordt gemaakt van een 'andere dienst'. Uit deze vragen blijkt dat inclusieve bedrijven vaker gebruik maken van ondersteunende diensten, met uitzondering van de diensten van een PSO-/locusadviseur. Niet-inclusieve bedrijven zijn vaker onbekend met diensten van het werkgeversservice-punt, Wsw-bedrijven, UWV en re-integratiebedrijven dan (ex-)inclusieve bedrijven, maar zijn net zo bekend met diensten van uitzendbureaus en PSO-/locusadviseurs. Uit de totaalscore blijkt dat niet- en ex-inclusieve bedrijven wel twee à drie diensten kennen zonder deze te gebruiken. De resultaten zijn vergelijkbaar in de subgroep van bedrijven met minimaal 50 medewerkers.

Tabel 3.11. Verschil in vaardigheden zoals bekendheid en gebruik van financiële regelingen en ondersteunende diensten tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=103-106 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=32 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=62-65 |
|---|--------------------------------------|--|---|
| <b>Bekendheid met regelingen</b>  |                                      |  |   |
| [Range: 0 (niet)–8 (wel)]   |                                      |  |   |
| <b>Somscores</b>  |                                      |  |   |
| - Aantal financiële regelingen die gebruikt worden                        | 3,20▲▲▲                              | 0,88▼                                  | 0,02▼▼▼                                     |
| - Aantal financiële regelingen die men kent, maar niet gebruikt           | 3,32▼▼▼                              | 4,97                                   | 4,98▲▲                                      |
| - Aantal financiële regelingen waarmee bedrijf niet bekend is             | 1,48▼▼▼                              | 2,16                                   | 3,00▲▲▲                                     |
| <b>Itemscores</b>   |                                      |  |   |
| <b>No-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid</b>                   |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                                      | 53,8%▲▲▲                             | 15,6%▼                                 | 0%▼▼▼                                       |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                 | 29,2%▼▼▼                             | 65,6%▲                                 | 63,1%▲▲▲                                    |
| - Nee, is niet bekend   | 17,0%▼                               | 18,8%                                  | 36,9%▲▲                                     |
| <b>Proefplaatsing van max. 3 maanden zonder salaris te hoeven betalen</b> |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                                      | 48,1%▲▲▲                             | 12,5%▼                                 | 0%▼▼▼                                       |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                 | 34,9%▼▼▼                             | 68,8%▲▲                                | 58,5%▲                                      |
| - Nee, is niet bekend   | 17,0%▼▼                              | 18,8%                                  | 41,5%▲▲▲                                    |
| <b>Loonkostensubsidie van gemeente</b>                                    |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                                      | 38,7%▲▲▲                             | 15,6%                                  | 0%▼▼▼                                       |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                 | 39,6%                                | 34,4%                                  | 47,7%                                       |
| - Nee, is niet bekend   | 21,7%▼▼▼                             | 50,0%                                  | 52,3%▲▲▲                                    |

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=103-106 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=32 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=62-65 |
|---|--------------------------------------|--|---|
| Premiekortingen of vrijstellingen bij aanneming van arbeidsgehandicapte of Wajonger |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 46,2% ▲▲▲                            | 6,3% ▼▼                                | 0% ▼▼▼                                      |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 41,5% ▼▼▼                            | 65,6%                                  | 69,2% ▲▲                                    |
| - Nee, is niet bekend   | 12,3% ▼▼                             | 28,1%                                  | 30,8% ▲                                     |
| Loondispensatie voor Wajonger   |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 38,7% ▲▲▲                            | 12,5%                                  | 0% ▼▼▼                                      |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 46,2% ▼▼                             | 65,6%                                  | 66,2% ▲                                     |
| - Nee, is niet bekend   | 15,1% ▼                              | 21,9%                                  | 33,8% ▲▲                                    |
| Werken met behoud van uitkering   |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 28,3% ▲▲▲                            | 15,6%                                  | 0% ▼▼▼                                      |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 53,8%                                | 59,4%                                  | 66,2%                                       |
| - Nee, is niet bekend   | 17,9% ▼                              | 25,0%                                  | 33,8% ▲                                     |
| Subsidie voor aanpassing van de werkplek  |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 25,5% ▲▲▲                            | 9,4%                                   | 0% ▼▼▼                                      |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 52,8% ▼▼                             | 75,0%                                  | 70,8%                                       |
| - Nee, is niet bekend   | 21,7%                                | 15,6%                                  | 29,2%                                       |
| Jobcoach: vergoeding voor extra begeleiding op het werk                             |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 40,6% ▲▲▲                            | 0% ▼▼                                  | 1,54% ▼▼▼                                   |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 34,0% ▼▼▼                            | 62,5% ▲                                | 56,9% ▲                                     |
| - Nee, is niet bekend   | 25,5% ▼                              | 37,5%                                  | 41,5%                                       |
| <b>Bekendheid met ondersteunende partijen</b>                                       |                                      |  |   |
| [Range: 0 (niet)–7 (wel)]   |                                      |  |   |
| <b>Somscores</b>  |                                      |  |   |
| - Aantal ondersteunende diensten die gebruikt worden                                | 1,98 ▲▲▲                             | 0,75 ▼                                 | 0,26 ▼▼▼                                    |
| - Aantal ondersteunende diensten waar bekendheid mee is en niet gebruikt worden     | 2,06 ▼▼▼                             | 2,41                                   | 3,35 ▲▲▲                                    |
| - Aantal ondersteunende diensten waarmee bedrijf niet bekend is                     | 2,06 ▼▼▼                             | 2,41                                   | 3,35 ▲▲▲                                    |
| <b>Itemscores</b>   |                                      |  |   |
| Werkgeversservicepunt/gemeente(n)   |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 39,8% ▲▲▲                            | 15,6%                                  | 1,61% ▼▼▼                                   |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 39,8%                                | 37,5%                                  | 41,9%                                       |
| - Nee, is niet bekend   | 20,4% ▼▼▼                            | 46,9%                                  | 56,5% ▲▲▲                                   |
| Wsw-bedrijf (sociale werkvoorziening)   |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt  | 27,2% ▲▲▲                            | 9,4%                                   | 3,2% ▼▼▼                                    |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt                           | 61,2%                                | 62,5%                                  | 51,6%                                       |
| - Nee, is niet bekend   | 11,7% ▼▼▼                            | 28,1%                                  | 45,2% ▲▲▲                                   |



|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=103-106 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=32 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=62-65 |
|---|--------------------------------------|--|---|
| <b>UWV</b>  |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                      | 54,4%▲▲▲                             | 21,9%                                  | 3,2%▼▼▼                                     |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt | 42,7%▼▼▼                             | 75,0%▲                                 | 77,4%▲▲▲                                    |
| - Nee, is niet bekend                                     | 2,9%▼▼                               | 3,1%                                   | 19,4%▲▲▲                                    |
| <b>Re-integratiebedrijven</b>                             |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                      | 36,9%▲▲▲                             | 12,5%                                  | 4,8%▼▼▼                                     |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt | 48,5%▼                               | 75,0%▲                                 | 58,1%                                       |
| - Nee, is niet bekend                                     | 14,6%▼                               | 12,5%                                  | 37,1%▲▲▲                                    |
| <b>Uitzendbureaus</b>                                     |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                      | 27,2%▲▲                              | 9,4%                                   | 11,3%                                       |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt | 52,4%▼                               | 81,3%▲▲                                | 62,9%                                       |
| - Nee, is niet bekend                                     | 20,4%                                | 9,4%                                   | 25,8%                                       |
| <b>PSO-/Locusadviseurs</b>                                |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                      | 3,9%                                 | 0%                                     | 0%  |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt | 27,2%                                | 21,9%                                  | 24,2%                                       |
| - Nee, is niet bekend                                     | 68,9%                                | 78,1%                                  | 75,8%                                       |
| <b>Anders, namelijk</b>                                   |                                      |  |   |
| - Ja, hier wordt gebruik van gemaakt                      | 8,7%                                 | 6,3%                                   | 1,6%  |
| - Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt | 24,3%                                | 31,3%                                  | 22,6%                                       |
| - Nee, is niet bekend                                     | 67,0%                                | 62,5%                                  | 75,8%                                       |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

In het verdiepende deel van de vragenlijst zijn vragen gesteld of men coping plannen heeft als het aanstellen van kwetsbaren minder goed gaat, over de werkplek en wervingskanalen en wervingsacties (zie Tabel 3.12). Er is een sterk verschil in deze constructen tussen de verschillende type bedrijven. Inclusieve bedrijven hebben vaker nagedacht over de gevolgen van het in dienst nemen van kwetsbare groepen dan niet-inclusieve bedrijven. Er is geen verschil tussen ex-inclusieve en inclusieve bedrijven. In het open antwoordveld geven bedrijven aan nagedacht te hebben over veeleisende/tijdroevende begeleiding, ziekte en afwezigheid, communicatie of samenwerkingsproblemen, waarborging van de arbeidsproductiviteit, en geschiktheid van de organisatie en arbeid voor de doelgroep. Als oplossing voor mogelijke problemen werd genoemd: 1) (tijd vrij maken voor) intensieve begeleiding; 2) sociale begeleiding; 3) maatwerk met aangepaste functie of arbeidsomgeving; 3) minder belasting, meer rust; en 4) taal cursus.

Inclusieve bedrijven hebben vaker acties ondernomen om kwetsbare groepen in dienst te kunnen nemen en houden dan niet-inclusieve bedrijven. Er is vooral een sterk verschil tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven in het bieden van werk-ervaringsplekken, stages, leerwerkprojecten en het plaatsten van personen uit kwetsbare groepen op bestaande functies, en in mindere mate met aanpassen van arbeidsomstandigheden en het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen. Er is geen significant verschil in het creëren



van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen, samen met andere werkgevers kijken naar aanbod geschikte werktaken en het terughalen van werk dat eerder door outsourcing niet meer door het bedrijf werd gedaan.

Inclusieve werkgevers gebruiken meer wervingskanalen om kwetsbare mensen te vinden dan ex- en niet-inclusieve bedrijven. Dit komt vooral doordat niet-inclusieve bedrijven geen wervingskanalen gebruiken. De verschillen tussen inclusieve en ex-inclusieve bedrijven zijn klein. Men gebruikt vooral de volgende kanalen: Informeel kanaal (familie, vrienden, kennissen, collega's), 'Gemeente (sociale dienst)' en het UWV.

Twee type wervingsacties gericht op kwetsbaren zijn nagevraagd, namelijk versterking/aanpassing van de wervings- en selectieprocedure en interne ambassadeurs inschakelen. Alleen de eerste actie werd significant vaker gedaan door inclusieve dan door ex- en niet-inclusieve bedrijven. Inclusieve bedrijven geven veel vaker ook aan andere wervingsacties te gebruiken dan ex- en niet-inclusieve bedrijven.

Tabel 3.12. Verschillen in concepten uit de verdiepende vragenlijst tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

|   | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=39-40 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=11 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=14-18 |
|---|------------------------------------|--|---|
| <b>Coping plan</b>  |                                    |  |   |
| Bedrijf heeft nagedacht over mogelijke problemen die kunnen ontstaan bij het in dienst nemen of houden van medewerkers uit kwetsbare groepen (ja) | 82,5%▲▲                            | 81,8%                                  | 33,3%▼▼▼                                    |
| <b>Werkplek</b>   |                                    |  |   |
| - Bedrijf heeft acties genomen om personen uit kwetsbare groepen in dienst te kunnen nemen en houden (% ja)                                       | 86,8%▲▲▲                           | 81,8%                                  | 16,7%▼▼▼                                    |
| - Aantal acties die bedrijf heeft genomen om personen uit kwetsbare groepen in dienst te kunnen nemen en houden [Range: 0-8]                      | 2,24▲▲▲                            | 1,36                                   | 0,28▼▼▼                                     |
| - bieden van werkervaringsplekken, stages, leerwerkprojecten  | 73,7%▲▲▲                           | 45,5%                                  | 11,1%▼▼▼                                    |
| - plaatsen van personen uit kwetsbare groepen op bestaande functies   | 50,0%▲▲▲                           | 18,2%                                  | 0%▼▼▼                                       |
| - aanpassen van arbeidsomstandigheden, zoals werktijden, werktempo en pauzes  | 44,7%▲                             | 27,3%                                  | 11,1%▼                                      |
| - creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen  | 26,3%▲                             | 9,1%                                   | 0%▼   |
| - creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten / aanbestedingen   | 15,8%                              | 27,3%                                  | 0%  |
| - samen met andere werkgevers in de regio kijken naar het aanbod van werk / taken die geschikt zijn voor mensen uit kwetsbare groepen             | 5,3%                               | 0%                                     | 0%  |
| - Andere acties   | 7,9%                               | 9,1%                                   | 5,6%  |
| - terughalen van werk dat eerder door outsourcing of offshoring niet meer door het bedrijf zelf werd gedaan (via insourcing, reshoring)           | 0%                                 | 0%                                     | 0%  |

|  | Inclusieve<br>bedrijven<br>n=39-40 | Ex-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=11 | Niet-<br>inclusieve<br>bedrijven<br>n=14-18 |
|--|------------------------------------|--|---|
| <b>Vinden van de doelgroep, wervingskanalen</b>  |                                    |  |   |
| <b>Somscore</b>  |                                    |  |   |
| Aantal wervingskanalen die bedrijf gebruikt om kwetsbare mensen te vinden [Range: 0–12]      | 2,67▲▲▲                            | 2,18                                   | 0,21▼▼▼                                     |
| <b>Itemscores</b>  |                                    |  |   |
| - Werkgeversservicepunt  | 25,6%▲                             | 9,1%                                   | 0%  |
| - Informeel kanaal (familie, vrienden, kennissen, collega's)                                 | 35,9%                              | 45,5%                                  | 0%▼▼  |
| - Gemeente (sociale dienst)  | 28,2%                              | 36,4%                                  | 0%▼   |
| - UWV  | 33,3%                              | 27,3%                                  | 0%▼   |
| - Onderwijsinstelling (bijv. VSO/PRO-school)   | 23,1%                              | 18,2%                                  | 0%  |
| - Wsw-bedrijf (sociale werkvoorziening)  | 23,1%                              | 18,2%                                  | 0%  |
| - Uitzendbureau  | 20,5%                              | 9,1%                                   | 0%  |
| - Re-integratiebureau  | 23,1%                              | 18,2%                                  | 0%  |
| - Jobcoachorganisaties   | 15,4%                              | 18,2%                                  | 0%  |
| - Ander bedrijf  | 2,6%                               | 0%                                     | 0%  |
| - Vacature   | 25,6%                              | 18,2%                                  | 14,3%                                       |
| - Anders, namelijk   | 10,3%                              | 0%                                     | 7,1%  |
| <b>Somscore</b>  |                                    |  |   |
| Aantal wervingsacties die bedrijf gebruikt om kwetsbare mensen te vinden [Range: 0–3]        | 0,79▲▲▲                            | 0,27                                   | 0,12▼▼▼                                     |
| <b>Itemscores</b>  |                                    |  |   |
| - Versterking/aanpassing van de werving- en selectieprocedure (bijv. door in vacature        | 21,1%▲                             | 0%                                     | 5,9%  |
| - iets anders  | 42,1%▲▲                            | 18,2%                                  | 5,9%▼                                       |
| - Interne ambassadeurs inschakelen die de opdracht krijgen om de plaatsing mogelijk te maken | 15,8%                              | 9,1%                                   | 0%  |

▲ en ▼:  $p < 0,05$ , ▲▲:  $p < 0,01$ , ▲▲▲:  $p < 0,001$ , significant hoger dan de andere groep(en) (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20.

## 4 Conclusies

In hoofdstuk 1 beschreven we de ontwikkeling van het IGM-IW (zie figuur 1.3). In hoofdstuk 2 staan de stappen hoe we de concepten in het IGM-IW meetbaar hebben gemaakt in de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO) en de methode om de VIO te valideren. De resultaten beschreven in hoofdstuk 3 laten voor het eerst zien dat inclusieve bedrijven positiever scoren op de meeste concepten uit het IGM-IW, en dat ex-inclusieve bedrijven meestal tussen de inclusieve en niet-inclusieve bedrijven scoren. Het IGM-IW lijkt daarom goed te differentiëren tussen bedrijven en daarop specifieke aanpakken te ontwikkelen.

### 4.1 Evaluatie en aanpassing VIO

#### 4.1.1 Algemeen

We zien dat vrijwel alle concepten onderscheid maken tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven. Deze verschillen tussen type bedrijven zijn onafhankelijk van de grootte van het bedrijf aangezien we vergelijkbare verschillen vonden in de totale populatie en de subgroep van bedrijven met meer dan 50 medewerkers. Hieronder bespreken we hoe de VIO aangepast en ingekort kan worden, zodat de praktische toepasbaarheid (bv. als diagnostisch instrument) omhoog gaat met behoud van onderscheidende vragen op alle concepten van het IGM-IW. De VIO is op aanvraag beschikbaar. Deze is ingekort op basis van de afwezigheid van statistisch significante verschillen tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven, de betrouwbaarheid van de resulterende schalen en de passendheid van onderliggende vragen. Daarnaast zijn open vragen verwijderd en waar mogelijk vervangen voor een vraag met categorieën, en zijn een aantal vragen versimpeld of verbeterd. In de volgende subparagrafen bespreken we per concept de veranderingen.

#### 4.1.2 Attitude

Attitude is in de VIO gemeten met 15 vragen die door middel van een factoranalyse zijn gegroepeerd in drie factoren: attitude t.a.v. productiviteit, financiële impact en verantwoord ondernemen. De betrouwbaarheid van de attitude t.a.v. financiële impact is niet hoog en twee van de drie onderliggende vragen verschillen niet tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven. Daarom is het voldoende om financiële impact te meten met de vraag 'financiële risico's door productiviteitsverlies'. De andere twee attitudes konden wel betrouwbaar worden gemeten met de onderliggende vragen, waardoor dit een bruikbare indeling lijkt voor de attitude die samenhangt met inclusief werkgeversgedrag. Echter passen de vragen 'meer omzet realiseren omdat klanten sociaal ondernemen waarderen' en 'bijdragen aan een beter functionerende arbeidsregio' inhoudelijk minder goed bij de andere vragen omdat ze in tegenstelling tot de andere vragen extern gericht zijn. Deze twee vragen zijn verwijderd. Alle vragen die niet tot een factor behoorden zijn ook verwijderd om de VIO in te korten, behalve de vragen 'een positiever imago krijgen' en 'geen boete krijgen, omdat we voldoen aan de quotumverplichting'. Deze laatste vraag kan in de toekomst belangrijker worden in het onderscheid tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven als de overheid besluit de quotumverplichting daadwerkelijk in te voeren en hierop gaat handhaven. De attitude bestaat nu uit acht vragen.

#### 4.1.3 Sociale norm

De sociale norm is in het huidige onderzoek gemeten met drie concepten, te weten descriptieve, subjectieve en algemene sociale norm. Vooral de descriptieve en subjectieve norm verschilden sterk tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven en lijken daarom het meest bruikbaar om de sociale norm op werkgeverniveau te meten. De vragen over algemene

sociale norm kunnen verwijderd worden uit de VIO, omdat ze minder onderscheidend zijn dan andere vragen m.b.t. de sociale norm. Daarnaast wordt het deels ook gevraagd bij wet- en regelgeving.

De factoranalyse met de 14 vragen behorend bij bedrijfscultuur resulteerde in vier factoren met vragen die inhoudelijk redelijk goed bij elkaar passen. Deze factorstructuur komt niet overeen met originele zes dimensies van de vragenlijst over bedrijfscultuur (Wiezer et al., 2018). De betrouwbaarheid van de vier schalen was matig tot redelijk en de meeste onderliggende vragen verschilden niet tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven. Ondanks dat de factor 'taakgericht en regels' en twee onderliggende vragen goed onderscheid maken tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven, kunnen we op basis van deze resultaten geen betrouwbare conclusies trekken voor de vorming van schalen. Op basis van de gevonden verschillen en de niet-significante verschillen met een Cohen's d van minimaal 0,5, lijken de vragen gericht op taakgerichtheid (zorgvuldigheid werkproces en centraal staan van werktaken), regels en resultaatgerichtheid het best onderscheid te maken tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven. Deze zes vragen blijven onderdeel van de VIO. Vervolgonderzoek is nodig om met meer zekerheid vast te stellen of dit onderscheidende vragen zijn en om te onderzoeken of andere vragenlijsten die organisatie- of bedrijfscultuur meten (zoals vragenlijsten van Hofstede en collega's) beter onderscheid maken tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven.

#### 4.1.4 *Operationele processen*

Wat betreft de operationele processen verschilden het type werkzaamheden tussen bedrijven, maar de criteria waarmee bedrijven zich onderscheiden van de concurrentie niet. De items op de overige concepten van het IGM-IW (eigen-effectiviteit, action planning, externe omgeving) verschilden ook sterk tussen verschillende type bedrijven en zijn daarom in de huidige vorm goed bruikbaar in de VIO.

#### 4.1.5 *Eigen-effectiviteit en action planning*

De vragen m.b.t. eigen-effectiviteit onder specifieke condities, zoals als uw bedrijf verliezen lijdt, voegen echter weinig toe, omdat de algemene vraag over eigen-effectiviteit sterk onderscheidend is. Daarom zijn de conditionele vragen verwijderd uit de VIO.

Voor action planning is een vraag toegevoegd met categorieën die gaan over de specifieke acties die het bedrijf van plan is die gebaseerd zijn op de antwoorden op de open vraag hierover.

#### 4.1.6 *Bekendheid met regelingen en ondersteunende diensten*

Bekendheid met de meeste regelingen en ondersteunende diensten verschilden sterk tussen inclusieve en niet-inclusieve bedrijven en blijven daarom onderdeel van de VIO. Werkgeversnetwerken en praktijkonderwijs zijn toegevoegd aan de VIO als ondersteunende diensten waar bedrijven gebruik van maken bij het in dienst nemen en houden van kwetsbaren op basis van reacties van respondenten op de open vraag hierover.

Een aantal vragen in de VIO vragenlijst blijken niet goed te corresponderen met vergelijkbare vragen in de WEA 2018 vragenlijst. Een deel van de bedrijven (18%) heeft in de VIO niet goed aangegeven hoeveel medewerkers in totaal in dienst zijn bij het bedrijf. Dit komt mogelijk doordat respondenten de vraag over het totaal aantal medewerkers hebben geïnterpreteerd als het aantal medewerkers in dienst uit kwetsbare groepen. Dit is verduidelijkt in de vragenlijst en in de inleiding van de vragenlijst is gespecificeerd dat de vragen betrekking hebben op de vestiging waarin de respondent werkzaam is.

In de WEA 2018 vragenlijst geeft een groter deel van de respondenten (34%) aan dat inclusief ondernemen expliciet onderdeel is van de missie van het bedrijf dan in de VIO vragenlijst (22%). Deze inconsistentie kan voor een groot deel verklaard worden door de formulering van

de vraag. In de WEA 2018 vragenlijst wordt gevraagd naar het 'inzetten van kwetsbare groepen' terwijl er in de VIO vragenlijst wordt gevraagd naar het 'in dienst nemen van kwetsbare groepen'. Er is in de VIO vragenlijst bewust gekozen voor de laatste formulering, omdat dit bedrijven kenmerkt die zelf inclusief ondernemen en niet de bedrijven die alleen sociaal inkopen via inclusieve ondernemingen.

## 4.2 Sterktes en zwaktes

Een sterk punt van dit onderzoek is dat we de concepten van het IGM-IW meetbaar hebben gemaakt in de VIO en dat we een eerste validering hebben gedaan van de VIO via de 'known groups' methode. De meeste concepten van het IGM-IW verschilden tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven. De verdiepende vragenlijst is echter door te weinig werkgevers ingevuld om betrouwbare uitspraken te doen. Daarom kunnen we geen goede uitspraken doen of de vragen met betrekking tot bedrijfscultuur voldoende onderscheid maken tussen verschillende type bedrijven.

Een andere kanttekening is dat we niet weten wie in het bedrijf de vragenlijst heeft ingevuld. Dit kan de directeur-eigenaar zijn, maar bijvoorbeeld ook een HR medewerker. Dit kan invloed hebben gehad op de antwoorden en mogelijk hebben geleid tot een onder- of overschatting van de gevonden verschillen tussen verschillende type bedrijven. We vinden echter grote verschillen in de meeste concepten van het IGM-IW tussen verschillende type bedrijven, wat erop wijst dat de vragenlijst goed onderscheidend is onafhankelijk van wie het invult. Desondanks is het aan te bevelen dat een groep mensen van het bedrijf waaronder de directeur-eigenaar van het bedrijf of de vestigingsdirecteur de vragenlijst invult.

Binnen grootbedrijven, zoals multinationals, kunnen antwoorden op de vragenlijst verschillen tussen vestigingen. Daarom zijn de resultaten alleen representatief voor de vestiging waar de vragenlijst is afgenomen.

Dit onderzoek betreft een cross-sectionele studie. Voor de validering van de VIO is dit niet relevant, maar wel om te onderzoeken of de IGM-IW concepten causaal samenhangen met verandering van intentie van werkgevers naar het daadwerkelijk aannemen van kwetsbare groepen is longitudinaal vervolgonderzoek nodig. Een goede mogelijkheid hiervoor bieden de bedrijven die de intentie hebben om inclusiever te ondernemen of de intentie hebben om relatief veel kwetsbaren in dienst te houden, en daarom de Aspirantstatus van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) behalen (zie ook [www.pso-nl.nl](http://www.pso-nl.nl)). Via de PSO is het mogelijk deze bedrijven over de tijd te volgen en te zien in hoeverre de concepten uit het IGM-IW samenhangen met inclusief ondernemen. Dergelijke longitudinale opzetten maken het ook meer mogelijk om moderator- en mediatie analyses uit te voeren. Een voorbeeld van moderatie is dat bedrijven die hoger scoren op vaardigheden beter in staat zijn om hun intentie om te zetten in gedrag dan bedrijven die lager scoren op vaardigheden. Een voorbeeld van mediatie is dat het effect van attitude op gedrag verloopt via de intentie.

## 4.3 Concepten in het IGM-IW

Het IGM-IW is een dynamisch model. Het kan heel goed dat in de toekomst nieuwe concepten worden toegevoegd, zoals zelfregulering waaronder het stellen van doelen en het monitoren daarvan vallen (cf. Van Hooft, 2016, aangaande werkzoekgedrag). Ook kunnen bepaalde items onder andere concepten worden geschaard. Zo zou 'action en coping planning' ook onder vaardigheden geschaard kunnen worden. Nu worden alleen HR vaardigheden gericht op inclusie uitgevraagd in de VIO, terwijl algemene HR-vaardigheden in recente analyses ook samenhangen met inclusief gedrag en daarom belangrijk kunnen zijn (Hulsegge et al., 2020).

Daarnaast hebben wij de externe omgeving beperkt tot wet- en regelgeving en hebben wij type werk en werkgelegenheid onder interne omgeving geschaard. 'Cultuur' hebben wij ook onder interne omgeving geschaard, maar niet onder 'identiteit', omdat de laatste specifiek gaat over identiteit als inclusief ondernemer wat het volhouden van gedrag beïnvloedt. Het expliciteren van concepten in een model vergemakkelijkt de wetenschappelijke discussie over welke invulling van welke concepten daadwerkelijk bijdragen aan het voorspellen van inclusief werkgeversgedrag.

Voor de empirische validering moest de VIO worden ingekort, waardoor vragen over het volhouden van gedrag geschrapt werden. Bijvoorbeeld, de vraag naar acties van het bedrijf om de integratie van medewerkers uit kwetsbare groepen te bevorderen. Dit ging o.a. over wat collega's en leidinggevenden konden doen om deze integratie te bevorderen. Dit aspect zou onder de vaardigheden van het bedrijf kunnen vallen als het gaat om het volhouden van het gedrag. Ook vragen naar redenen waarom kwetsbaren wel of niet een vast contract krijgen aangeboden werden geschrapt, maar deze zijn ook relevant voor het volhouden van het gedrag. Ook 'omgaan met tegenslagen' is niet geoperationaliseerd, maar hiertoe kan heel goed gevraagd worden of het bedrijf de oplossingen bij coping planning daadwerkelijk heeft uitgevoerd.

In het model en de vragenlijst zijn nog twee aspecten van belang. Ten eerste, over welk gedrag we het nu hebben. Nu spreken we over "in dienst nemen of houden". Een onderscheid is wellicht toch relevant, omdat bij 'in dienst houden' ook een andere invulling van concepten een rol kan spelen. Een ander aspect betreft de definitie van 'kwetsbaren'. We gebruikten de definitie van de WEA, namelijk "langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters, vluchtelingen en jong- en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten". Echter, we gebruikten ook een andere indeling, namelijk mogelijk zoals: mensen met een (licht) verstandelijke beperking, mensen die psychisch kwetsbaar zijn, mensen met een lichamelijke beperking, mensen met onvoldoende opleiding / een leerachterstand, langdurig werkzoekenden, en vluchtelingen. Belangrijk om een omschrijving van kwetsbaren te hebben die eenduidig is en ook door bedrijven kan worden nagegaan.

#### 4.4 Implicaties voor onderzoek en praktijk

De VIO onderscheidt goed op de meeste concepten van het IGM-IW tussen inclusieve, ex- en niet-inclusieve bedrijven. Daarom zijn zowel het model als de vragenlijst veelbelovend om in te zetten bij wetenschappelijk onderzoek en in de praktijk. Voor wetenschappelijk onderzoek kan de vragenlijst gebruikt worden om factoren die samenhangen met inclusief werkgeverschap verder te onderzoeken. Dit kan aanknopingspunten geven voor de ontwikkeling van interventies voor gemeentes en werkgeversservicepunten om inclusief werkgeverschap te stimuleren. Verder onderzoek is nodig om te bepalen hoe de factoren in het IGM-IW die samenhangen met inclusief ondernemen beïnvloed kunnen worden middels gedragsinterventies. Voor werkgevers biedt het aanknopingspunten om zelf de juiste interventies in te zetten om hun intentie om kwetsbaren in dienst te nemen succesvol te vertalen in het daadwerkelijk in dienst nemen van kwetsbaren. De VIO leent zich voor verschillende toepassingen. Zo heeft de arbeidsmarktregio Helmond/De Peel de VIO ingezet voor een analyse van inclusief werkgeversgedrag van bedrijven in de regio. De uitkomsten van de analyses worden gebruikt om het arbeidsmarktwerkingsplan van het WSP nader inhoud te geven. Daarnaast kan de VIO als diagnostisch instrument worden ingezet. Hiermee kunnen gemeentes, werkgeversservicepunten en de werkgevers zelf onderzoeken op welke concepten in het IGM-IW het bedrijf zich kan ontwikkelen om succesvoller kwetsbare groepen in dienst te nemen. Als de werkgever bijvoorbeeld laag scoort op vaardigheden en eigen-effectiviteit, maar hoog op de andere concepten van het IGM-IW dan kunnen er gericht

interventies ingezet worden om de vaardigheden en eigen-effectiviteit te vergroten. Om de VIO in te zetten als diagnostisch instrument waarop de 1-op-1 begeleiding vormgegeven kan worden, is het waarschijnlijk nodig de vragenlijst verder in te korten en in de praktijk te testen. De validiteit van de concepten zijn nu kwantitatief getest, maar kwalitatief onderzoek is nodig om meer inzicht te krijgen in de toepasbaarheid van de VIO en de concepten om deze verder te operationaliseren. Dit moeten gebeuren in een participatief proces o.a. met betrokkenheid van HRM-deskundigen van bedrijven, arbeidsdeskundigen, medewerkers van werkgeversservicepunten en vertegenwoordigers van bedrijven.



## Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Blonk, R.W.B. *We zijn nog maar net begonnen*. Oratie Tilburg University. 2018.
- Engbersen, G., Kremer, M., Went, R., & Boot, A. (2020). Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Fishbein, M. (2008). A reasoned action approach to health promotion. *Medical Decision Making*, 28, 834-844.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Hattie, J., & Cooksey, R. W. (1984). Procedures for assessing the validities of tests using the "known groups" method. *Applied Psychological Measurement*, 8, 295-305.
- Hazelzet, A.M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R.W.B. (2017a). *Inclusief werkgeversgedrag. Een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. TNO Rapport R17082. Leiden: TNO
- Hazelzet, A., Putnik, K., Otten, W., & van de Ven, H. (2017b). Hoofdstuk 6 'Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen'. In Duijker, T., Hanstede, B., de Lange, A., & Wielenga-Meijer, E. (Red.), *Omdat het kan. HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt* (pp. 117-138). Alphen aan den Rijn: B+B Vakmedianet BV.
- Kraan, K.O., De Vroome, E.M.M., van der Zee, F.A., & Teeuwen, P.J. (2019). *Werkgevers Enquête Arbeid 2019: Methodologie, resultaten en verantwoording*. Leiden: TNO.
- Kwasnicka, D., Dombrowski, S.U., White, M., & Sniehotta, F. (2016). Theoretical explanations for maintenance of behaviour change: a systematic review of behaviour theories. *Health Psychology Review*, 10(3), 277-96.
- Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (1), 1-29.
- Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). How to overcome health-compromising behaviors: The health action process approach. *European Psychologist*, 13(2), 141-151.
- Van Echtelt P., Sadirai K., Hoff S., Muns S., Karpinska K., Das D. & Versantvoort M. (2019) *Eindevaluatie Participatiewet*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Hooft, E.A.J. (2016). Motivation and Self-regulation in Job search: A Theory of Planned Job-Search Behavior. In U.-C. Klehe, & E.A.J. van Hooft (Eds.), *Oxford Handbook on Job Loss and Job Search*. New York: Oxford University Press.



Van Emmerik, M.L., De Vroome, E.M.M., Kraan, K.O., & Van den Bossche, S.N.J. (2015). *Werkgevers Enquête Arbeid 2014: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.

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

Wiezer, N., Hermans, L., Schelvis, R., Marijnen, J. & Bakhuis Roozeboom, M. (2018) *Innoveren kun je leren. Een discussiespel voor de werkvloer*. TNO: Leiden.

[www.pso-nederland.nl](http://www.pso-nederland.nl) benaderd op 20 januari 2020

## Bijlage 1 Bronnen groslijst VIO

1. Items literatuurscan uit Hazelzet et al. (2017a, Hoofstuk 2)
2. WEA 2016 vragen gebruikt in Hazelzet et al. (2017a, Hoofstuk 3)
3. SBCM: een powerpoint met match literatuur en interviews over factoren die duurzame plaatsing bevorderen.
4. Telefonische evaluatievragenlijst die ontwikkeld was voor Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)
5. PSO webtool
6. Verslag van een werksessie binnen het Nieuwe Banen project van TNO
7. [MVO-Check](#) (K. Kuipers)
8. Diversiteit in bedrijf: [Charter Diversiteit - Diversiteit in bedrijf](#)
9. [Integratieprotocol Vlaanderen, België](#), zie ook [hier](#) en [handleiding](#)
10. [PASO-databeheerder. Eindverslag | Vlaanderen.be](#)
11. SCP rapport [Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017](#) (digitaal boek)
12. Borghouts, I., & Freese, C. (2016) Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? Tijdschrift voor HRM, 7, 1-20.
13. [Home \(debanenmakers.nl\)](#)
14. [Nederlandse InclusiviteitsMonitor](#).
15. Project SIDRIVE (EU) – Social Innovation: Driving Force of Social Change
  - Rapportage/case studies employment [Microsoft Word - R17014\\_D5.3CaseStudyResults\\_EMPL\\_corr2.docx \(si-drive.eu\)](#)
  - Policy brief employment: [D5\\_1 Policy Field Report Employment 2015 Summary](#)
  - [SI-Drive | Social Innovation: Driving Force of Social Change \(si-drive.eu\)](#)
16. Project SIMPACT (EU) – Social Innovation for inclusive growth
  - <http://www.simpact-project.eu/about/simpact.htm>
  - theoretical framework, measurement of the economics of social innovation: <http://www.simpact-project.eu/publications/overview.htm>
  - SI business toolbox: <http://www.simpact-project.eu/tools/business.htm>
17. Business modellen voor het opschalen van sociale ondernemingen (L. Drupsteen, J. van de Weide)
18. Business modellen open hiring waarbij vanuit hogescholen ook een scan wordt gemaakt of het past het bij het bedrijf (A. Goudswaard)
19. Veilig oversteken – Inspiratiegids voor van-werk-naar-werktransities (TNO, ABU, AWWN): <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/veilig-oversteken>
20. Lelystadse Educatieve Agenda: voorbeelden van samenwerking onderwijs en bedrijfsleven: <https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/nieuwe-arbeidsverhoudingen/over-nieuwe-arbeidsverhoudingen/verbeteren-van-de-aansluiting-tussen-onderwijs-en-arbeidsmarkt/>
21. Basisdocument voor reflexieve monitoring: <http://www.wur.nl/nl/show/Reflexive-Monitoring-in-Action.htm>
22. Berenschot monitor participatiewet in: Adelmeijer, M., Schenderling, P., van Urk, F., & ten Hoor, J. (2017) MA Onderzoek Participatiewet bij werkgevers Rapportage fase 2 (2017) Berenschot. [Onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met de Participatiewet | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)
23. <https://akc-bibliotheek.twtest.nl/>
24. <https://www.disability-europe.net/dotcom>
25. [Home - De Normaalste Zaak](#)