

TNO rapport voor
Werkgeversservicepunt Helmond-De Peel

Inclusief werkgeversgedrag Helmond-De Peel

Regionale arbeidsmarktanalyse



TNO innovation
for life

16 juni 2021

Inclusief werkgeversgedrag Helmond-De-Peel

Regionale arbeidsmarktanalyse

Rapport voor	Werkgeversservicepunt Helmond-De-Peel	
Datum	16 juni 2021	
Auteur(s)	Hulsegge G., Hazelzet A.M.	
Projectnummer	060.47141/01.02	
Rapportnummer	TNO 2021 R10386	
Contact TNO	Hazelzet A.M.	Hulsegge G.
Telefoon	+31621134524	+31629204264
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl	gerben.hulsegge@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
info@tno.nl

© 2021 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

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1 Inleiding	7
1.1 Leeswijzer	8
1.2 Theoretisch kader	8
1.3 VIO in relatie tot methodisch werken	9
2 Methode	11
2.1 Onderzoekopzet en populatie	11
2.2 Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO)	11
3 Resultaten op hoofdlijnen.....	15
3.1 Respons	15
3.2 Bedrijfskenmerken	16
3.3 Inclusief gedrag van werkgevers arbeidsmarktregio Helmond-De Peel	17
3.4 Score op het IGM-IW voor de totale populatie	17
4 Resultaat voor vier typen bedrijven, uitgesplitst naar gedrag en intentie	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Inclusieve werkgevers (meer dan gemiddeld) in combinatie met een hoge intentie	22
4.3 Inclusieve bedrijven (meer dan gemiddeld) in combinatie met lage intentie	23
4.4 Niet-inclusieve bedrijven in combinatie met hoge intentie	25
4.5 Niet-inclusieve bedrijven in combinatie met lage intentie	27
5 Conclusies.....	30
6 Referenties	32
Bijlage 1: Verdiepende resultaten	34



Voorwoord

Het Werkgeversservicepunt (WSP) Helmond-De Peel heeft de ambitie om de regionale arbeidsmarkt toegankelijk te maken en te houden voor alle werkzoekenden. Dit doen we door te investeren in zowel werkzoekenden als werkgevers. Zonder werkgevers zijn er immers geen banen.

In de dienstverlening aan werkzoekenden werken we al geruime tijd methodisch aan gedragsverandering om de kans op het vinden van werk en een duurzame plaatsing te vergroten. Ondanks de succesvolle samenwerking met de werkgevers zien we ruimte voor verbetering door ook gedragsverandering van werkgevers naar inclusief ondernemen meer methodisch aan te pakken. We hebben dan ook volmondig ja gezegd toen TNO ons benaderde met de vraag om samen ervaring op te doen met de door hen ontwikkelde Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). De VIO geeft ons de mogelijkheid om, op basis van wetenschappelijke inzichten, een diagnose uit te voeren bij bedrijven en te bezien hoe inclusief een bedrijf is en waar ontwikkelkansen liggen. Wetenschap en praktijk komen hier samen en versterken elkaar.

Eind 2020 hebben we de VIO uitgezet bij werkgevers in onze regio met als resultaat de nu voorliggende regionale arbeidsmarktanalyse. Een primeur voor zowel TNO als voor het WSP Helmond-De Peel!

De antwoorden van werkgevers hebben ons inzicht gegeven in hoe wij inclusief ondernemen in onze regio aantrekkelijker kunnen maken en hoe we onze inzet nog beter toe kunnen spitsen op de behoeften. Maar de meerwaarde van dit project gaat verder. Het WSP is een recente samenwerking tussen Senzer en UWV en met de intensieve samenwerking in dit project hebben we de eerste stappen kunnen zetten naar een gedeeld begrippenkader en een uniforme aanpak. De door TNO verzorgde workshops hebben de wederzijdse accountteams ook op persoonlijk vlak veel dichterbij elkaar gebracht.

Dit rapport is voor ons geen eindstation maar wel een belangrijke mijlpaal. Wij willen TNO dan ook bedanken voor de inzet, de leerzame workshops en het waardevolle rapport. Ook willen we alle werkgevers, VNO-NCW en Stichting Bedrijventerreinen Helmond bedanken voor hun medewerking. En we spreken vooral dank uit aan onze professionals die met een open blik en vol enthousiasme en energie met de VIO aan de slag zijn gegaan.

Helmond, 4 juni 2021

Werkgeversservicepunt Helmond-De Peel

Manon Tubee
UWV

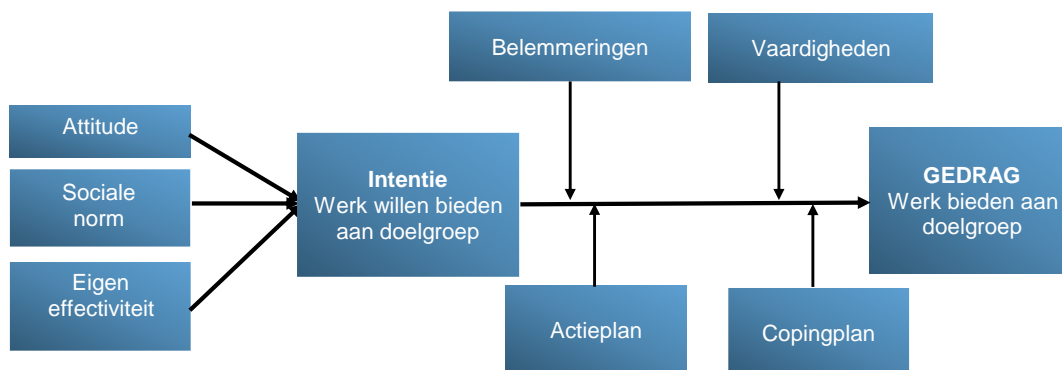
drs. P.A.J. (Paul) Verbakel
Senzer

Samenvatting

Inleiding

In dit rapport doen we verslag van een regionale arbeidsmarktanalyse op basis van de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). De VIO is door TNO ontwikkeld om inclusief werkgeversgedrag en factoren die dat beïnvloeden systematisch in kaart te brengen. Deze vragenlijst is eind 2020 uitgezet bij werkgevers in de regio Helmond-De Peel om arbeidsmarktinformatie op te halen en ondersteunende inzichten te verkrijgen voor WSP Helmond-De Peel. Het doel was om (1) ondersteuning richting werkgevers te verbeteren (2) bij te dragen aan een doeltreffende marktwerking en (3) (onderliggend aan punt 1 en 2) het methodisch werken van accountmanagers te versterken.

De VIO meet de concepten van het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW). Figuur S1 laat het IGM-IW zien. Het model maakt onderscheid tussen intentie (het willen bieden van werk aan mensen uit doelgroepen) en het gedrag zelf (het werkelijk bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen). 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 belemmeringen, vaardigheden en het hebben van een actie- en copingplan van belang. Op basis van de VIO hebben de bedrijven een score gekregen op elk concept van het IGM-IW volgens het 'stoplicht'-systeem waarbij een rode of oranje score aandachtspunten zijn.



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

Respons

De VIO is via verschillende kanalen uitgezet (klantbestanden VNO-NCW, UWV, Senzer, stichting bedrijventerrein Helmond en social media). Uiteindelijk hebben 62 werkgevers de VIO ingevuld. De respons op de vragenlijst is daarmee laag gezien het grote aantal bedrijven dat is benaderd met de vraag om een vragenlijst in te vullen. We zien dat er sprake is van een spreiding van bedrijven naar bedrijfsgrootte, sector, type medewerkers en de mate waarin bedrijven inclusief zijn en willen zijn. Een sterke selectie van bedrijven lijkt niet aan de orde, want ook bedrijven hebben gerepsondeerd die geen mensen uit de doelgroepen in de dienst hebben en dit ook niet van plan zijn. Het is niet goed te bepalen in hoeverre de resultaten in dit rapport een representatief beeld geven van inclusief werkgeverschap voor de hele in de arbeidsmarktregio.

Desondanks kunnen de VIO scores van verschillende type bedrijven geduid worden wat input geeft voor het arbeidsmarktwerkingsplan. Deze analyse biedt een nieuwe manier van kijken

naar inclusief ondernemen, vanuit de optiek van het IGM-IW waarin inclusief werkgeversgedrag en intentie centraal staan en factoren beschreven worden die daarop van invloed zijn. Het IGM-IW biedt daardoor nieuwe handvatten voor interventies om inclusief ondernemen te stimuleren bij bedrijven die hebben gerespondeerd en bij bedrijven met vergelijkbare kenmerken. Naast input voor het arbeidsmarktwerkingsplan geven de resultaten voldoende input om bij te dragen aan het methodisch werken van de accountmanagers.

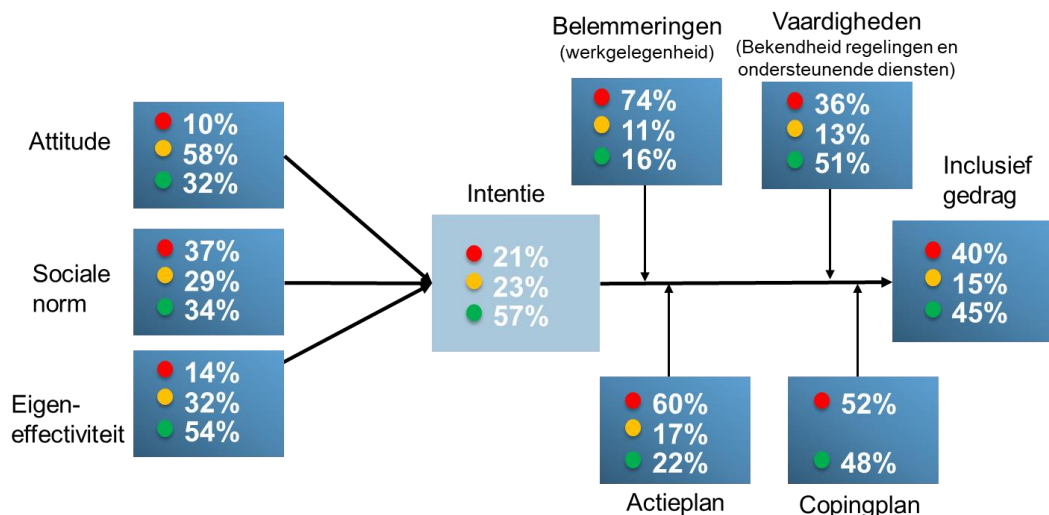
Resultaten

Figuur S2 laat zien hoe werkgevers scoren op de verschillende concepten van het IGM-IW. Als we kijken naar inclusief werkgeversgedrag dan zien we dat 45% van de bedrijven aan veel medewerkers uit de doelgroepen werk biedt, 15% weinig en 40% helemaal niet. Bij het blokje intentie, het centrale concept in het model, zien we dat 57% van plan is om (meer) mensen uit de doelgroepen werk te bieden, 23% wil het aantal gelijk houden en 21% wil minder of geen werk bieden aan mensen uit de doelgroepen.

Als we links in figuur S2 kijken zien we dat van de drie factoren die de intentie beïnvloeden de **eigen-effectiviteit** het vaakst op groen staat. Dit betekent dat 54% van de bedrijven verwacht in staat te zijn om werk te bieden aan mensen uit de doelgroepen. Wat betreft **attitude** zien we dat de meeste bedrijven zowel voor- als nadelen van het bieden van werk aan de doelgroepen zien, 32% ziet vooral voordelen en 10% vooral nadelen. Als we kijken naar de **sociale norm** dan zien we dat 66% van de bedrijven geen sociale druk voelt van stakeholders om werk te bieden aan de doelgroepen of druk voelt van slechts een paar stakeholders.

Om de intentie daadwerkelijk succesvol om te kunnen zetten in gedrag (het bieden van werk aan de doelgroepen) moeten we rechts kijken in figuur S2 en zien we dat het merendeel van de bedrijven oranje of rood scoren op de tussenliggende concepten. Vierenzeventig procent van de bedrijven heeft **belemmeringen** met betrekking tot de werkgelegenheid. Op **vaardigheden** scoort 49% van de bedrijven oranje of rood. Zij zijn niet of onvoldoende op de hoogte van ondersteunende regelingen, instrumenten en diensten om het bieden van werk aan de doelgroepen te vergemakkelijken. Ook zien we in figuur S2 dat veel bedrijven nog geen concreet **actie-** of **copingplan**¹ hebben.

¹ Met een copingplan (groen= wel aanwezig; rood=afwezig) wordt bedoeld dat het bedrijf van tevoren nadenkt over belemmeringen die het plaatsen van de doelgroepen met zich mee kunnen brengen en over oplossingen, zodat als de belemmering zich voordoet het bedrijf hier goed op kan anticiperen.



Figuur S2. Scores van werkgevers op het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

Om concrete aanbevelingen te doen zijn de bedrijven op basis van hun scores op twee kernconcepten van het model, gedrag en intentie, ingedeeld in de volgende vier groepen:

1. **Inclusieve werkgevers² (meer dan gemiddeld) in combinatie met een hoge intentie (26%, N=16).** Deze bedrijven bieden al veel werk aan mensen uit de doelgroepen en willen zelfs nog meer werk bieden aan deze groep. Er lijkt bij een deel van deze bedrijven winst te halen door hen op de hoogte te stellen van ondersteunende instrumenten en partijen en te ondersteunen bij het opstellen van een missie, en een concreet actie- en copingplan.
2. **Inclusieve werkgevers (meer dan gemiddeld) in combinatie met een lage intentie (19%, N=12).** Deze bedrijven bieden al meer werk aan de doelgroepen dan het gemiddelde bedrijf in Nederland, maar zijn niet van plan om dit verder uit te breiden. Bij deze bedrijven is het vooral belangrijk om te zorgen dat zij (duurzaam) werk blijven bieden aan mensen uit de doelgroepen en bij sommige bedrijven kan er gekeken worden of het aantal werkplekken voor mensen uit de doelgroepen toch uitgebreid kan worden. Hiervoor lijken het beïnvloeden van attitude (bijv. ondersteunen bij uitval en verzuim van mensen uit de doelgroepen), het opstellen van een missie, en actie- en copingplan belangrijke aanknopingspunten.
3. **Niet-inclusieve werkgevers in combinatie met een hoge intentie (31%, N=19).** Deze bedrijven bieden nog geen of relatief weinig werk aan mensen uit de doelgroepen, maar staan hier wel voor open. Bij deze bedrijven liggen er kansen om mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Het lijkt zinvol om deze bedrijven vanuit het WSP te ondersteunen om zo hun vaardigheden te vergroten, belemmeringen te verkleinen en daarmee ook hun eigen-effectiviteit te vergroten. Een deel van de bedrijven heeft ook baat bij het opstellen van een actie- en copingplan.
4. **Niet-inclusieve werkgevers in combinatie met een lage intentie (24%, N=15).** Bij deze bedrijven is er waarschijnlijk relatief veel nodig om hen te bewegen meer mensen uit kwetsbare doelgroepen werk te bieden. Een eerste stap in de marktwerking voor deze

² Met inclusieve werkgevers bedoelen we in dit rapport bedrijven die werkgelegenheid bieden aan mensen uit de doelgroepen. T.a.v. de mate van inclusiviteit onderscheiden we drie groepen: 1. bedrijven die meer (groen), 2. bedrijven die minder (oranje) werk bieden aan de doelgroepen dan het gemiddelde bedrijf in Nederland en 3. bedrijven die niet inclusief zijn, d.w.z. bedrijven die geen werk bieden aan de doelgroepen (rood). Met doelgroepen bedoelen we mensen met een indicatie banenafpraak of beschut werk, mensen die aan het werk zijn vanuit de participatiewet, VSO of PRO, en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering.

bedrijven is om hun intentie ten aanzien van het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen positief te beïnvloeden. Dit kan lopen via beïnvloeding van de attitude, het bedrijf laten nadenken over de voordelen die bieden van werk aan mensen uit kwetsbare doelgroepen biedt (bv. imago in de buitenwereld) en het afzwakken van de nadelen (bv. een bedrijf die opziet tegen de begeleidingstijd en -kosten, de mogelijkheden van een jobcoach of subsidies te schetsen). Ook bijvoorbeeld het geven van informatie kan vooroordelen en stereotypes bij deze bedrijven wegnemen en helpen om hun attitude te beïnvloeden. Vergeleken met andere type bedrijven is de eigen-effectiviteit van deze bedrijven laag. Het is belangrijk deze te versterken door goede voorbeelden aan te halen van vergelijkbare bedrijven die het is gelukt om mensen uit de doelgroepen te plaatsen en te proberen om potentiële drempels weg te nemen. Ten slotte kan het ook helpen om bij deze bedrijven de sociale norm te beïnvloeden door bijvoorbeeld inclusie te laten onderschrijven door belangrijke stakeholders of te laten zien welke andere bedrijven in de regio inclusief werkgever zijn.

Conclusies

De regionale arbeidsmarktanalyse met de VIO geeft een beeld van hoe verschillende type werkgevers die variëren in inclusief gedrag en intentie scoren op de concepten van het IGM-IW. Dit biedt verschillende aanknopingspunten voor arbeidsmarktwerking en individueel contact met werkgevers. Het is aan het WSP om een mix van acties te bepalen en te prioriteren op basis van een breder perspectief waarin onder andere beschikbare middelen, prioriteiten, praktijkkennis en huidige contacten met bedrijven worden meegewogen.

Er is niet één manier om de scores op de VIO te interpreteren. Bij de interpretatie van de scores gaat het om de scores in *samenhang* te bezien, een redenering op te bouwen over hoe de scores met elkaar samenhangen en daarop te acteren. Daarnaast, er is ook niet één route of aanpak om bedrijven inclusiever te maken. Aangeraden wordt om in eerste instantie te kijken naar welke *quick wins* te halen zijn bij bedrijven die een hoge intentie hebben maar die nog geen werk bieden aan mensen uit de doelgroepen.

De resultaten van het onderzoek met de VIO bieden handvatten om verschillende typen bedrijven te onderscheiden en te 'targetten' met specifieke informatie. Dit kan door de inzet van effectieve communicatiestrategieën.

Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen in hoeverre de resultaten ook gelden voor bedrijven die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het is bij een vervolgmeting met de VIO daarom van belang om de respons te verhogen. Dit kan door te achterhalen welke werkgevers niet hebben deelgenomen aan het vragenlijstonderzoek en waarom, te zoeken naar een goede timing van de meting, te bepalen wie van het WSP daarbij een actieve rol kunnen spelen en door bijvoorbeeld de meting te koppelen aan bijeenkomsten die worden georganiseerd door en voor bedrijven.

Het is de eerste keer dat inclusief gedrag van werkgevers met de VIO systematisch is geanalyseerd in een arbeidsmarktregio. De ervaringen die het WSP Helmond-De Peel heeft opgedaan met de VIO leggen een belangrijke basis om op voort te bouwen en meer kennis te ontwikkelen over de effectiviteit van aanpakken die de verschillende concepten van het IGM-IW kunnen beïnvloeden. Daarvoor is het nodig praktijkervaringen systematisch te verzamelen, daarop te reflecteren en daarvan te leren. Door de praktijkervaringen te integreren met wetenschappelijke inzichten over gedragsverandering kan de kennis over effectieve aanpakken bottom-up worden opgebouwd.

TNO wil de VIO doorontwikkelen en een dashboard maken waarin arbeidsmarktregio's zelf de VIO kunnen uitzetten en analyseren. In 2021 wordt er ook gekeken of de VIO in andere arbeidsmarktregio's uitgezet kan worden. Mogelijk dat het WSP Helmond-De Peel in samenwerking met TNO een rol kan spelen bij de doorontwikkeling van de VIO en het dashboard.

1 Inleiding

In de afgelopen jaren biedt ongeveer 20% van de werkgevers werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt^{3, 4}. De gewenste (inclusieve) arbeidsmarkt was pre-corona nog niet gerealiseerd⁵ en staat net als in eerdere (economische) crises door de coronacrisis nog verder onder druk⁶. Ook in de arbeidsmarkt Helmond-De Peel is de vraagzijde van de arbeidsmarkt sinds maart 2020 drastisch veranderd, met bijvoorbeeld een afname in het aantal vacatures van 20%⁷. Met uitzondering van de sector zorg en overheid was deze afname in werkgelegenheid in alle sectoren te zien.

We zien dus dat de meeste werkgevers nog niet geneigd zijn om werk te bieden aan mensen uit de doelgroepen en dat de Covid-19 crisis de arbeidsmarktkansen voor deze mensen verder onder druk zet. Het is van belang om na te gaan wat dit betekent voor nieuwe plaatsingen, maar ook voor de huidige contracten die mensen uit de doelgroepen hebben. Het arbeidsmarktwerkingsplan van WSP Helmond-De Peel beschrijft verschillende doelen en acties voor 2021 om in te spelen op de arbeidsmarkt, om inclusief ondernemen te stimuleren en werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te kunnen bieden.

TNO heeft de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO) ontwikkeld om inclusief werkgeversgedrag en factoren die dat beïnvloeden systematisch in kaart te brengen⁸. Deze vragenlijst is door het WSP (UWV en Senzer) eind 2020 uitgezet bij werkgevers in de regio Helmond-De Peel om aanvullende arbeidsmarktinformatie op te halen en inzichten te verkrijgen voor WSP Helmond-De Peel om (1) ondersteuning aan werkgevers te verbeteren, (2) bij te dragen aan een doeltreffende marktwerking en (3) (onderliggende aan punt 1 en 2) het methodisch werken van accountmanagers te versterken.

De VIO is in dit onderzoek voor het eerst ingezet om een arbeidsmarktanalyse te maken met betrekking tot inclusief ondernemen. Het WSP en TNO zien dit als een belangrijke activiteit in de structurele samenwerkingsrelatie waarin praktijkkennis en wetenschappelijke kennis samen komen. TNO ontwikkelde de VIO in het kader van het kennisprogramma Inclusive Work. Met dit kennisprogramma wil TNO stimuleren dat bij (meer) bedrijven (meer) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk komen. Op verzoek van het WSP heeft TNO de resultaten van de VIO op het niveau van de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel geanalyseerd. In dit rapport worden de uitkomsten gepresenteerd. Op basis van het rapport kunnen aanknopingspunten gedestilleerd worden voor nadere uitwerking van het arbeidsmarktwerkingsplan. De resultaten van de VIO op het niveau van individuele werkgevers zijn apart besproken met het WSP in een viertal workshops aan accountmanagers.

³ Kraan, de Vroome, van der Zee & Teeuwen, 2019; Van Emmerik, De Vroome, Kraan, & Van den Bossche, 2015, 2017.

⁴ Onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (ook mensen uit de doelgroepen genoemd) verstaan wij mensen met een indicatie banenafpraak of beschut werk, mensen die aan het werk zijn vanuit de participatiewet, voortgezet speciaal onderwijs (VSO) of praktijkonderwijs (PRO), en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA, WAO, WAZ, Wajong).

⁵ Engbersen, Kremer, Went & Boot, 2020; Hazelzet, Putnik, Otten, Goudswaard & Blonk, 2017; van Echtelt, Sadirai, Hoff, Muns, Karpinska, Das & Versantvoort, 2019.

⁶ Muns, Olsthoorn, Kuyper & Vlasblom, 2020.

⁷ Arbeidsmarktwerkingsplan Arbeidsmarktregio Helmond-De Peel 2021.

⁸ Hulsegge et al. 2020. De vragenlijst is gestoeld op eerder onderzoek van TNO (Hazelzet et al., 2017).

1.1 Leeswijzer

Het theoretische kader (Integratieve gedragsmodel toegepast op inclusief werkgeversgedrag (IGM-IW)) en de concepten die ten grondslag liggen aan de VIO worden in paragraaf 1.3 toegelicht. Paragraaf 1.4 gaat in op de waarde van de VIO voor het methodisch werken. In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe de VIO is aangepast voor WSP Helmond-De Peel, uitgezet bij bedrijven en hoe de concepten van de VIO zijn geoperationaliseerd. In hoofdstuk 3 beschrijven we hoe bedrijven in de arbeidsmarktregio scoren op de verschillende concepten van het IGM-IW. In hoofdstuk 4 beschrijven we hoe verschillende type bedrijven, die we onderscheiden op basis van hoe inclusief ze nu zijn en wat in hun intentie is om werk te bieden aan mensen uit de doelgroepen, scoren op de concepten van het IGM-IW en doen we daarbij aanbevelingen voor het arbeidsmarktwerkingsplan. In het hoofdstuk 5 worden algemene conclusies gepresenteerd.

1.2 Theoretisch kader

Voor een goede discussie over nieuwe aanpakken om werkgevers te stimuleren (meer mensen uit de doelgroepen werk te bieden) is het “Integrative Model of Behavioral Prediction” van Fishbein & Ajzen (2010) als denkkader zeer geschikt. Wat je in een organisatie ook wilt bereiken aan veranderingen, het draait altijd om het gedrag van mensen⁹. Interessant aan het **IGM-IW** is dat het de relatie tussen intentie en gedrag beschrijft; dit biedt aangrijpingspunten voor het daadwerkelijk realiseren van inclusief werkgeversgedrag¹⁰. In figuur 1 is het IGM-IW visueel weergegeven.

De **intentie** ofwel het voornemen om in actie te komen wordt beïnvloed door drie aspecten: **attitude**, **sociale norm** en **eigen effectiviteit**. In de VIO wordt de intentie door een aparte vraag gemeten.

Attitude (houding) ten aanzien van gedrag (in dit geval het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen) wordt bepaald door de verwachte gevolgen van dat gedrag. De verwachtingen kunnen positief en/of negatief zijn. Negatieve verwachtingen: vrees voor een hoger ziekteverzuim, veel begeleidingstijd en financiële risico's door productiviteitsverlies¹¹. Positieve verwachtingen die bedrijven kunnen hebben zijn: het verkrijgen van een positiever imago, opvangen krapte op de arbeidsmarkt en invulling kunnen geven aan social return beleid van gemeente(n).

Sociale norm verwijst naar de sociale druk die de werkgever ervaart om sociaal te ondernemen. Deze bestaat uit onder andere uit de **subjectieve norm**, die bestaat uit wat de werkgever denkt wat belangrijke andere personen (organisaties) vinden wat de werkgever moet doen in combinatie met het belang dat de werkgever hecht aan de mening van die personen of organisaties. Hieronder vallen aspecten als sociale legitimiteit van het bedrijf; personeel moet goede afspiegeling zijn van de samenleving; cao-afspraken; druk vanuit de OR; invullen social return verplichting bij aanbesteding; Banenafpraak en Quotumverplichting.

Eigen-effectiviteit is de verwachting van de werkgever over de eigen mogelijkheden om mensen uit de doelgroepen werk te bieden, ook onder moeilijke omstandigheden.

⁹ Tiggelaar, 2010.

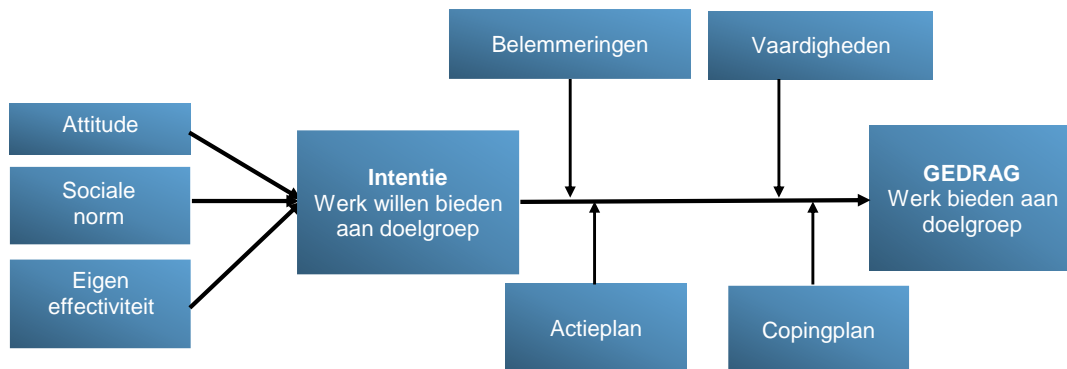
¹⁰ Blonk, 2018.

¹¹ Siegert et al., 2009; Hazelzet et al., 2017; Hulsege et al. 2020.

Eigen-effectiviteit is een concept afkomstig van Bandura (1995): bijvoorbeeld positieve ervaringen met de doelgroepen en succesvolle voorbeelden van andere bedrijven die worden uitgewisseld in een regionaal bedrijfennetwerk.

Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen zijn twee aspecten van belang, namelijk **vaardigheden** en **belemmerende factoren**. Bij **vaardigheden** om medewerkers uit de doelgroepen te plaatsen en in dienst te houden kan gedacht worden aan werkaanpassingen kunnen realiseren, kennis van subsidiemogelijkheden, kennis van de doelgroepen, expertise wat betreft werven en selecteren. Belangrijke belemmeringen bij het beiden van werk aan de doelgroepen zijn een beperkte werkgelegenheid, tegenvallende prestaties van het bedrijf, de aard en het niveau van het werk (relatief veel hoogopgeleid werk) en een relatief groot aandeel van oudere medewerkers.

Naast deze factoren van het IGM-IW zijn **'action planning'** en **'coping planning'** ook van belang voor het omzetten van de intentie naar daadwerkelijk gedrag¹². Met **'action planning'** wordt bedoeld dat 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 zijn¹³. Met **'coping planning'** wordt bedoeld dat iemand van tevoren nadenkt over belemmeringen en oplossingen, zodat als de belemmering zich voordoet iemand weet hoe ermee om te gaan.



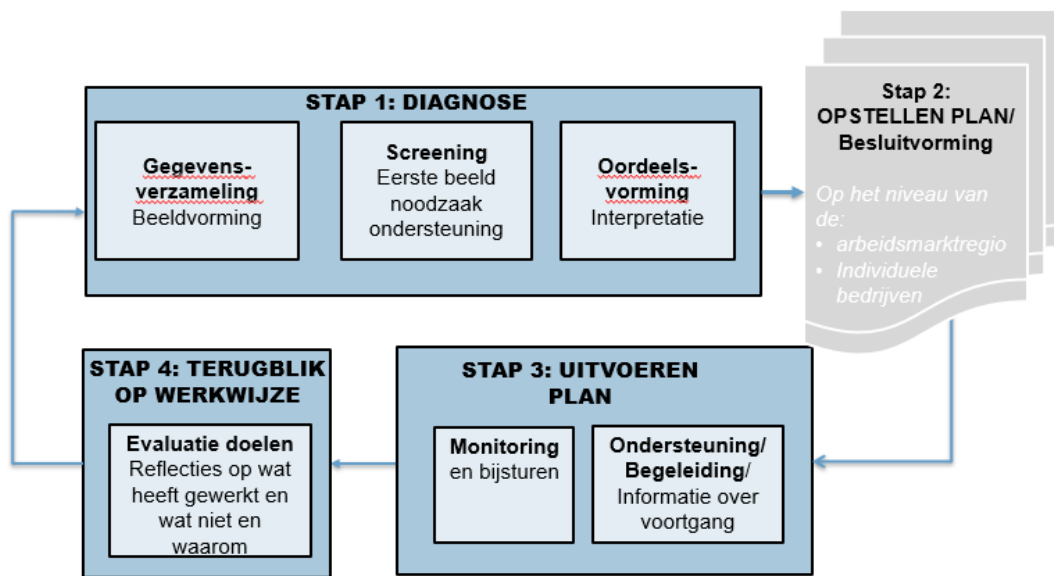
Figuur 1. Het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

1.3 VIO in relatie tot methodisch werken

Net zoals het IGM-IW door re-integratieprofessionals gebruikt kan worden om te interveniëren op het gedrag van werkzoekenden, kan het model ook gebruikt worden om inclusief werkgeversgedrag te beïnvloeden. Om te kunnen interveniëren op het gedrag is het van belang een diagnose uit te voeren van factoren die samenhangen met dat gedrag. Bij de begeleiding van werkzoekenden worden diagnose-instrumenten ingezet, zoals Dariuz, en de VIO kan gezien worden als een diagnose van bedrijven. Het koppelen van de diagnose aan een interventie(s), een plan van aanpak, zijn twee belangrijke stappen van methodisch werken. Methodisch werken bestaat uit een systematische, doelgerichte manier van werken met een cyclische evaluatie om – in dit geval – werkgevers te activeren (meer) mensen uit de doelgroepen werk te bieden. De methodische werkwijze kent vier fasen of stappen die het WSP bij de begeleiding van werkgevers telkens doorloopt (zie figuur 2).

¹² Schwarzer, 2008; Schwarzer & Luszczynska, 2008.

¹³ Hulsege et al. 2020.



Figuur 2. Vier stappen van methodisch werken (naar Hazelzet & Otten, 2021)

Naast de diagnose (stap 1) en het opstellen van een plan (stap 2), maken het monitoren van interventies en eventueel bijsturen (stap 3) en het reflecteren op wat gewerkt heeft en niet (stap 4) de methodische cyclus compleet. Door de opzet van de VIO (vaste vragen met vaste antwoordcategorieën) is het mogelijk de VIO te gebruiken voor het monitoren van de voortgang van de acties en zo informatie te verzamelen om het oorspronkelijke plan aan te passen en terug te kijken.

2 Methode

2.1 Onderzoeksopzet en populatie




Contactpersonen bij verschillende werkgevers zijn benaderd via het klantbestand van VNO-NCW (N=289), UWV (N=701), Senzer (N=1163) en stichting bedrijventerrein Helmond (N=776). De contactpersonen die aangeschreven werden waren directeur-eigenaren, hoofden/medewerkers van P&O/HRM, en bedrijfsleiders/vestigingsmanagers. Er zit veel overlap tussen bovengenoemde klantbestanden, waardoor het onduidelijk is hoeveel unieke werkgevers benaderd zijn. Het is onbekend hoeveel dubbelingen er in de data zitten. WSP Helmond-De Peel heeft via mail een uitnodiging gestuurd naar deze werkgevers om deel te nemen aan het onderzoek van TNO over inclusief werkgeversgedrag. Hierin werd het doel en belang van het onderzoek beschreven en werd het gebruik van data en privacyaspecten toegelicht. In de email stond een link naar de online vragenlijst die geprogrammeerd is door TNO. Ook is bekendheid gegeven aan het onderzoek via social media kanalen van WSP Helmond-De Peel en de in het WSP verenigde partijen.

Aan het begin van de vragenlijst gaven deelnemers toestemming voor het gebruik van hun gegevens voor dit onderzoek. De interne medisch ethische toetsingscommissie van TNO en de 'security officers' van UWV en Senzer hebben het onderzoek goedgekeurd.

2.2 Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO)

Voor de regionale arbeidsmarktanalyse in Helmond-De Peel zijn met de VIO alle concepten van het IGM-IW gemeten. De VIO is in een eerder onderzoek van TNO gevalideerd bij 236 werkgevers (Hulsegge et al. 2020). Op basis van die validatie is de originele VIO ingekort met de vragen die het best onderscheid maken tussen inclusieve en niet-inclusieve werkgevers. In een werksessie met medewerkers van het WSP Helmond-De Peel op 25 juni 2020 is de (ingekorte) VIO besproken. In deze werksessie zijn suggesties gedaan voor verdere inkorting en herformulering van vragen om deze beter aan te laten sluiten bij de regionale arbeidsmarkt (bv. relevante doelgroepen van het WSP). In overleg met medewerkers van het WSP heeft TNO de VIO vervolgens in een aantal digitale bijeenkomsten en via schriftelijk contact verder aangepast.

De vragen die onderliggend zijn aan de verschillende concepten van het IGM-IW zijn ingedeeld volgens het 'stoplicht' – scoringssysteem. Elke vraag is ingedeeld als groen (positief), oranje (gemiddeld) en rood (negatief). Vervolgens zijn de verschillende vragen van één concept gecombineerd om het concept zelf in te delen volgens het 'stoplicht' – scoringssysteem. De kleuren kunnen als volgt worden geïnterpreteerd:

-  Aandachtspunt, waarschijnlijk verbeterpunt.
-  Aandachtspunt, niet per definitie een verbeterpunt, maar dat kan het wel zijn.
-  Goed, op dat punt scoort het bedrijf goed.

Tabel 1 beschrijft hoe de concepten van het IGM-IW zijn geoperationaliseerd volgens het 'stoplicht'-scoringssysteem.

Naast de vragen uit het IGM-IW is er in de VIO gevraagd naar:

- › Ervaringen met medewerkers uit de doelgroepen.
- › Missie m.b.t. inclusie van mensen uit de doelgroepen.
- › Visie m.b.t. maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- › Bedrijfskenmerken.
- › Impact van de Covid-19 pandemie op de omzet en mogelijkheden om werk te bieden aan de doelgroepen.
- › Interesse vanuit het bedrijf voor informatie over diensten en regelingen vanuit het WSP.
- › Contactgegevens om nader over het onderwerp inclusief ondernemen van gedachten te wisselen om de begeleiding vanuit het werkgeversservicepunt nog beter te kunnen toespitsen op de behoeften van de werkgevers.

Tabel 1. Meting en scoring volgens het 'stoplicht'-scoringssysteem van de concepten van het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW).

Concept	Uitleg	Groen	Oranje	Rood
Gedrag	Het bieden van werk aan mensen uit de volgende doelgroepen: mensen met een indicatie banenafpraak of beschermt werk, mensen die aan het werk zijn vanuit de participatiewet, voortgezet speciaal onderwijs (VSO) of praktijkonderwijs (PRO), en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA, WAO, WAZ, Wajong).	Biedt werk aan mensen uit de doelgroepen en evenveel of meer dan Nederlandse bedrijven van dezelfde grootte	Biedt werk aan mensen uit de doelgroepen, maar minder dan Nederlandse bedrijven van dezelfde grootte	Biedt geen werk aan mensen uit de doelgroepen
Intentie	Gevraagd als verwachting dat het bedrijf in de komende twee jaar (meer) mensen uit de doelgroepen werk zal bieden.	Het bedrijf wil (meer) mensen uit de doelgroepen werk bieden	Er werken mensen uit de doelgroepen en het bedrijf wil het aantal gelijk houden	Er werken geen mensen uit de doelgroepen en het bedrijf wil dit zo houden of er werken mensen uit de doelgroepen maar het bedrijf wil het aantal verminderen
Attitude	Gevraagd naar tien mogelijke voor- en nadelen van het bieden van werk aan de doelgroepen die ingedeeld zijn in vier categorieën: 1. Werkgelegenheid (vacatures kunnen vervullen) 2. Financieel (productiviteitsverlies, begeleidingstijd, uitval en verzuim) 3. Verantwoord ondernemen (bijdragen beter functionerende regionale arbeidsmarkt, betere afspiegeling maatschappij) 4. Overig (betere bedrijfsresultaten halen, positiever imago, invulling geven aan social return beleid, aan quotumverplichting voldoen)	Positieve score op minimaal drie van de vier onderdelen	Negatieve score op maximaal twee onderdelen	Negatieve score op drie of vier onderdelen

Concept	Uitleg	Groen	Oranje	Rood
Sociale norm (positief ervaren druk)	Sociale druk wordt gemeten door het belang dat onderstaande partijen hechten dat het bedrijf mensen uit doelgroepen werk biedt te combineren met hoeveel waarde het bedrijf zelf hecht aan de mening van die partijen: 1) de rijksoverheid; 2) de gemeente; 3) UWV; 4) Senzer; 5) onderwijs; 6) andere bedrijven; 7) klanten/opdrachtgevers; 8) vakbonden medewerkers; 9) belangenorganisaties bedrijven; 10) investeerders/aandeelhouders; 11) medewerkers van het bedrijf; 12) andere partij	Druk van 5 of meer partijen	Druk van 1 tot 4 partijen	Geen druk van partijen
Eigen-effectiviteit	De verwachting dat het bedrijf in staat is om: 1) mensen uit de doelgroepen in dienst te nemen; 2) mensen uit de doelgroepen werk te bieden op een andere manier (bijvoorbeeld via detachering) en 3) werk te bieden aan de doelgroepen met de juiste ondersteuning (financieel of gericht op begeleiding)	Het bedrijf is in staat is om mensen uit de doelgroepen in dienst te nemen	Het bedrijf is (misschien) in staat om mensen uit de doelgroepen werk te bieden via detachering en/of in dienst te nemen met ondersteuning	Het bedrijf is niet in staat om mensen uit de doelgroepen werk te bieden
Barrières	Aantal huidige vacatures en verwachting over werkgelegenheid de komende twee jaar	Heeft veel vacatures (meer dan 5% t.o.v. aantal medewerkers) en verwacht geen krimp	Heeft vacatures, maar minder dan 5% t.o.v. aantal medewerkers en verwacht geen krimp	Momenteel geen vacatures of verwacht krimp in aantal vacatures
Vaardigheden	Bedrijf is op de hoogte van het bestaan van regelingen (zoals subsidies en no-riskpolis) en instrumenten (zoals jobcoaching), en het bedrijf is op de hoogte van onderstaande externe partijen die kunnen ondersteunen: 1) WSP; 2) gemeente; 3) Senzer; 4) UWV; 5) re-integratiebureau; 6) uitzendbureaus; 7) werkgeversnetwerken; 8) onderwijs; en 9) jobcoachorganisaties	Maakt gebruik van regelingen/instrumenten gebruikt minimaal diensten van 2 partijen	Overig	Onbekend met regelingen/instrumenten of kent minder dan 3 partijen

Concept	Uitleg	Groen	Oranje	Rood
Actieplan	De aanwezigheid van concrete plannen om mensen uit de doelgroepen werk te bieden en het van plan zijn of al hebben uitgevoerd van de volgende acties: 1) creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen; 2) creëren nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen; 3) aanpassen van arbeidsomstandigheden; 4) bieden van werkervaringsplekken; 5) actief contact zoeken met WSP; 6) interne ambassadeurs inschakelen die de opdracht krijgen plaatsing mogelijk te maken; 7) inlenen mensen uit doelgroepen via detachering en 8) andere acties	Concrete plannen, en minimaal 3 acties gedaan of 2 acties gedaan en minimaal 2 acties gepland	Concreet plan, en minimaal 1 actie gedaan of minimaal 2 acties gepland	Geen concrete plannen of geen acties gedaan en maximaal 1 actie gepland
Copingplan	Heef nagedacht over oplossingen voor mogelijke problemen waar bedrijf tegenaan kan lopen bij het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen	Ja	n.v.t.	nee

3 Resultaten op hoofdlijnen

3.1 Respons

In totaal hebben 62 afgevaardigden van bedrijven de vragenlijst ingevuld en in ieder geval de vragen over intentie en gedrag beantwoord. De respons op de vragenlijst is daarmee laag gezien het grotere aantal bedrijven dat is benaderd. Zoals in paragraaf 2.1 al is vermeld is het exacte aantal unieke bedrijven wat is benaderd door dubbelingen in de bestanden onbekend. Zoals wordt besproken in de volgende paragrafen zien we dat er sprake is van een spreiding van bedrijven naar bedrijfsgrootte, sector, type medewerkers en mate dat bedrijven inclusief zijn en willen zijn. Een sterke selectie van bedrijven lijkt niet aan de orde, want ook bedrijven hebben gerespondeerd die geen mensen uit de doelgroepen in de dienst hebben en dit ook niet van plan zijn. Het is niet goed te bepalen in hoeverre de resultaten in dit rapport een representatief beeld geven van inclusief werkgeverschap in de arbeidsmarktregio. Inherent aan de wervingsstrategie waarbij bedrijven uit o.a. de klantbestanden van Senzer en UWV zijn benaderd, lijkt er een oververtegenwoordiging te zijn van bedrijven die werk bieden aan mensen uit de doelgroep (in vergelijking met de WEA 2019). Hierdoor kunnen de scores van de totale populatie in hoofdstuk 3 positiever zijn dan de scores voor alle bedrijven in de regio. Desondanks kunnen de VIO scores van de verschillende type bedrijven geduid worden wat input geeft voor het arbeidsmarktbeperkingsplan (zie hoofdstuk 4). Deze analyse biedt een nieuwe manier van kijken naar inclusief ondernemen, vanuit de optiek van het IGM-IW waarin inclusief werkgeversgedrag en intentie centraal staan en factoren beschreven worden die daarop van invloed zijn. Het IGM-IW biedt daardoor nieuwe handvatten voor interventies om inclusief ondernemen te stimuleren bij bedrijven die hebben gerespondeerd. De resultaten die in hoofdstuk 4 worden besproken voor de verschillende type bedrijven (ingedeeld op basis van gedrag en intentie) zijn in lijn met wat vanuit het IGM-IW te verwachten is. Door de lage respons kan het zijn dat het gemiddelde bedrijf in de arbeidsmarktregio net anders scoort of dat een bepaald type bedrijf vaker voorkomt dan in deze studie. Echter blijven de aanbevelingen in hoofdstuk 4 toepasbaar voor bedrijven met vergelijkbare kenmerken en scores op de VIO. Vanuit een breder perspectief zoals beschikbare middelen (budget, personeel), prioriteiten, praktijkkennis en huidige contacten met bedrijven) moeten afwegingen worden gemaakt welke aanbevelingen overgenomen kunnen worden in het arbeidsmarktbeperkingsplan.

De vragenlijst is meestal ingevuld door de directeur/eigenaar van het bedrijf (zie tabel 2). Dit geldt vooral voor kleine bedrijven. Bij grotere bedrijven is de vragenlijst vaker ingevuld door medewerkers van P&O/HRM

Tabel 2. Functie van de respondenten.

Functie respondent	Percentage (aantal)
Directeur/eigenaar	50% (31)
Hoofd/medewerker P&O/HRM	27% (17)
Bedrijfsleider/ vestigingsmanager	3% (2)
Anders	13% (8)
Onbekend	6% (4)
Totaal	100% (62)

3.2 Bedrijfskenmerken

Tabel 3 laat zien dat er in kenmerken van de deelnemende bedrijven variatie is naar grootte, bedrijfsstructuur, sector en verdeling in leeftijdsopbouw, opleidings- en functieniveaus. Van de deelnemende bedrijven heeft 68% minder dan 50 medewerkers in dienst heeft en 68% is een profit-organisatie. Bedrijven in dit onderzoek komen uit verschillende sectoren, maar komen vooral uit de industrie, overige commerciële dienstverlening en zorg en welzijn sector en relatief weinig uit andere sectoren.

Van de bedrijven heeft 32% relatief veel laagopgeleiden in dienst en 47% relatief veel personeel met uitvoerend werk (vergeleken met het gemiddelde Nederlands bedrijf, WEA 2019) (zie tabel 3). Dit is relevante informatie omdat het een indicatie is voor het soort werk en mogelijk dus ook iets kan zeggen over de match tussen de eisen van het werk en mensen uit de doelgroepen. Daarnaast heeft 45% van de bedrijven relatief veel jonge medewerkers. De leeftijdsopbouw is relevant omdat uit onderzoek blijkt dat bedrijven met relatief veel jongeren meer mensen uit doelgroepen in dienst hebben of in dienst willen nemen¹⁴.

Tabel 3 Bedrijfskenmerken

Bedrijfskenmerken	
Grootte bedrijf	Percentage (aantal)
< 50 medewerkers	68% (42)
50-249 medewerkers	16% (10)
≥ 250 medewerkers	11% (7)
Onbekend	5% (3)
Bedrijfsstructuur	Percentage (aantal)
Profit organisatie	68% (42)
Zowel profit als non-profit organisatie	10% (6)
Non-profit organisatie	18% (11)
Onbekend	5% (3)
Sector	Percentage (aantal)
Industrie	35% (22)
Overige commerciële dienstverlening	13% (8)
Zorg en welzijn	13% (8)
Detail en groothandel	8% (5)
Vervoer en logistiek	6% (4)
Horeca en catering	5% (3)
Landbouw	3% (2)
Bank- en verzekering	3% (2)
Overheid	3% (2)
Cultuur	1% (1)
Bouw	1% (1)
Onbekend	6% (4)
Opleidingsniveau	Percentage (aantal)
Relatief veel laaggeschoold personeel (>30%)	32% (20)
Relatief weinig laaggeschoold personeel (≤30%)	56% (35)
Onbekend	11% (7)
Functie	Percentage (aantal)
Relatief veel uitvoerend personeel (>60%)	47% (29)
Relatief weinig uitvoerend personeel (≤60%)	34% (21)
Onbekend	19% (12)




¹⁴ Hazelzet et al., 2017.

Bedrijfskenmerken	
Leeftijd	Percentage (aantal)
Relatief veel jong personeel (>60% jonger dan 45 jaar)	45% (28)
Relatief weinig jong personeel (≤60% jonger dan 45 jaar)	37% (23)
Onbekend	18% (11)

3.3 Inclusief gedrag van werkgevers arbeidsmarktregio Helmond-De Peel

Bij 45% van de bedrijven werken meer mensen uit de doelgroepen dan in het gemiddelde Nederlandse bedrijf (zie tabel 4) (vergelijking gebaseerd op WEA¹⁵ 2014, 2016, 2019). Bij 15% van de bedrijven werken mensen uit de doelgroepen, maar minder dan bij het gemiddelde Nederlandse bedrijf die doelgroepen in dienst heeft. Ten slotte werken bij 40% van de bedrijven geen mensen uit de doelgroepen. Tweeëndertig procent (N=8) van de bedrijven zonder medewerkers uit de doelgroepen gaf aan dat zij vroeger wel medewerkers hadden uit de doelgroepen.

Tabel 4. Inclusief gedrag van bedrijven.

Medewerkers uit de doelgroepen ¹		
Meer dan gemiddeld	45% (28)	
Minder dan gemiddeld	15% (9)	
Niet	40% (25)	

¹Onder de doelgroepen verstaan wij mensen met een indicatie banenafpraak of beschut werk, mensen die aan het werk zijn vanuit de participatiewet, voortgezet speciaal onderwijs (VSO) of praktijkonderwijs (PRO), en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA, WAO, WAZ, Wajong).

3.4 Score op het IGM-IW voor de totale populatie

Figuur 3 laat zien hoe de bedrijven scoren op de verschillende concepten van het IGM-IW. Het figuur kan het beste gelezen worden door allereerst naar gedrag en intentie te kijken.

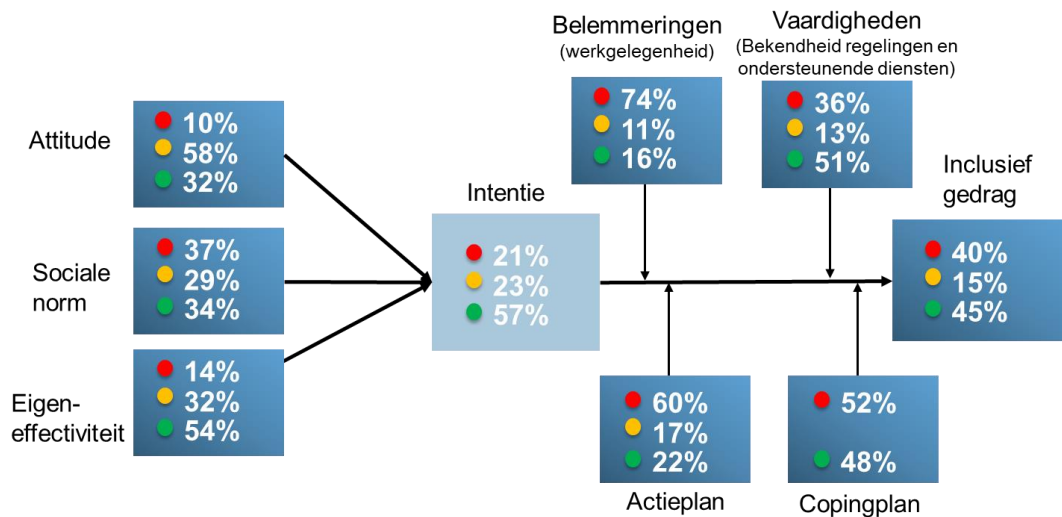
Het **(inclusief werkgevers)gedrag** verwijst naar het aantal medewerkers uit de doelgroepen ten opzichte van het gemiddelde van de bedrijven in Nederland (minder, gelijk, meer). En **intentie** (het wel of niet willen bieden van (meer) werk aan mensen uit de doelgroepen) is het centrale begrip van het IGM-IW. Vanuit de overall scores van de bedrijven op intentie (en de verdeling van de bedrijven over de categorieën groen, oranje en rood) kan links in het model

¹⁵ De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) geeft informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen in Nederland, vanuit de optiek van werkgevers. Het gaat dus om hoe werkgevers (zeggen) hun arbeidsbeleid vorm (te) geven en uit (te) voeren. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid, evenals het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en ziekteverzuim (Kraan, de Vroome, van der Zee & Teeuwen, 2019). De WEA fungeert als bron voor beleidsmatige en wetenschappelijke kennisontwikkeling op het terrein van arbeidsbeleid en wordt om de twee jaar afgenomen.

van figuur 3 gekeken worden naar de scores van de bedrijven op factoren die een hoge, neutrale of lage intentie verklaren: attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit. Het zoeken naar verklaringen is vooral relevant indien relatief veel bedrijven in de arbeidsmarktregio rood en/of oranje scores op intentie. En wanneer een redenatie is opgebouwd over waarom de intentie laag is (is er sprake van een negatieve attitude, beperkte sociale norm en/of gebrek aan eigen-effectiviteit?), dan kan vervolgens bepaald worden welke specifieke acties die factoren beïnvloeden¹⁶.

Ook kan er vanuit de intentie rechts naar het model gekeken worden naar factoren die van belang zijn om een (hoge) intentie om te zetten in daadwerkelijk (inclusief) gedrag (belemmeringen, vaardigheden, actie- en copingplan). Overigens betekent het niet dat wanneer bedrijven in de regio een lage intentie hebben, er per definitie eerst gesleuteld moet worden aan de factoren links in het model. Er zijn soms ook andere aangrijpingspunten mogelijk: het model is niet lineair maar bedoeld als heuristisch. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat er veel bedrijven zijn die aangeven dat zij een tekort aan personeel hebben. Dan is de vraag naar personeel een goed aangrijpingspunt voor actie. Maar ook dan kan er nog meer gedaan worden aan het versterken van inclusief werkgeversgedrag van die bedrijven. Bijvoorbeeld toch ook proberen de intentie te versterken, omdat we weten dat een hoge intentie een sterke relatie heeft met inclusief werkgeversgedrag¹⁷. Kortom, bij de interpretatie van de scores gaat het om de scores in *samenhang* te bezien, een redenering op te bouwen over hoe de scores met elkaar samenhangen en daarop te acteren. Het gaat dus om een gewogen oordeel van de resultaten op de verschillende concepten.

Voordat we de scores van de bedrijven in relatie tot elkaar bezien (zie hoofdstuk 4) wordt nu eerst een toelichting gegeven op hoe de resultaten van de VIO op het niveau van arbeidsmarktregio (dus scores van alle responderende bedrijven samen genomen, zie figuur 3) gelezen kunnen worden.



Figuur 3. Scores van werkgevers op het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

¹⁶ Hazelzet, Putnik, Otten, & Van de Ven, 2018.

¹⁷ Hazelzet et al, 2017.

Als we in eerste instantie kijken naar **Inclusief gedrag**, helemaal aan de rechterkant van het model in figuur 3, dan zien we - zoals ook in paragraaf 3.3 is beschreven - dat 40% van de bedrijven geen medewerkers uit de doelgroepen heeft, 15% heeft medewerkers uit de doelgroepen maar minder dan gemiddeld, en 45% heeft meer medewerkers uit de doelgroepen dan een gemiddeld Nederlands bedrijf van dezelfde grootte.

Als we in tweede instantie kijken naar de **intentie**, met een aparte vraag gemeten door te vragen naar de verwachting of het bedrijf de komende twee jaar (meer) mensen uit de doelgroepen werk zal bieden, dan zien we dat:

- › Van alle bedrijven 57% de intentie heeft om meer mensen uit de doelgroepen werk te bieden. Dit kunnen zowel bedrijven zijn die nu nog geen mensen uit de doelgroepen werk bieden als bedrijven die dit wel doen. Uit nadere analyse blijkt dat 34% van deze bedrijven (meer) mensen uit de doelgroepen in dienst wil nemen, 23% ze werk wil bieden via een andere constructie zoals detachering, 29% wil ze zowel in dienst nemen als op een andere manier werk wil bieden en 14% wil op een andere manier aan de slag met mensen uit de doelgroepen. Hierbij werd dagbesteding, stage, tijdelijk werk, werkervaringsplek en vanuit vrijwilligerswerk kijken naar de ontwikkelmogelijkheden als 'plaatsingsrichting' genoemd.
- › 23% procent van de bedrijven het aantal medewerkers dat uit de doelgroepen bij hen werkt gelijk wil houden.
- › 21% procent aangeeft dat ze geen werk bieden aan mensen uit de doelgroepen en dit ook niet van plan zijn of dat ze nu wel werk bieden aan mensen uit de doelgroepen maar dat ze het aantal medewerkers uit de doelgroepen willen verminderen.

Kijken we vervolgens links in het model van figuur 3 dan valt op dat bedrijven relatief hoog ('groen') scoren op **eigen-effectiviteit** in vergelijking met de andere twee factoren attitude en sociale norm. 54% van de bedrijven verwacht dat ze in staat zijn werk te bieden aan mensen uit de doelgroepen. Bij **attitude** scoort 32% van de bedrijven hoog ('groen'), dat wil zeggen dat zij voornamelijk de voordelen zien van het bieden van werk aan de doelgroepen. Bij **sociale norm** scoort 34% hoog, dat wil zeggen dat deze bedrijven zich bevinden in een omgeving waarin stakeholders belang hechten aan het bieden van werk aan de doelgroepen. Tegelijkertijd zien we binnen de sociale norm wat meer extremere scores: tegenover de 34% van de bedrijven die hoog scoort zien we dat 37% van de bedrijven laag ('rood') scoort. Dat zijn bedrijven die geen sociale druk voelen van andere stakeholders of druk voelen van slechts een paar stakeholders om werk te bieden aan de doelgroepen.

Als we rechts in het model van figuur 3 kijken naar de factoren die van invloed zijn op de omzetting van de intentie in daadwerkelijk inclusief werkgeversgedrag (het bieden van werk aan de doelgroepen) dan valt op dat op drie van de vier concepten meer dan de helft van de bedrijven rood scoort:

- › 74% procent van de bedrijven heeft **belemmeringen** met betrekking tot de werkgelegenheid: 69% heeft nu geen vacatures en 25% verwacht een krimp in het aantal vacatures (zie tabel B4).
- › 60% heeft geen concreet **actieplan** en voert geen of weinig inclusieve acties uit of is dat van plan te doen, zoals het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen.
- › 52% heeft geen **copingplan**, dus niet nagedacht over mogelijke oplossingen voor problemen die ze kunnen tegenkomen bij het bieden van werk aan de doelgroepen.
- › De scores van de bedrijven op **vaardigheden** steken in vergelijking met de andere drie concepten die van invloed zijn op de omzetting van intentie in gedrag, wat gunstiger af:

51% van de bedrijven scoort hoog ('groen') en is bekend of maakt gebruik van regelingen/instrumenten en ondersteunende diensten om het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen makkelijker te maken. Wat we ook zien is dat 49% van de bedrijven oranje of rood scoort. Aan bedrijven is gevraagd of het voor hen interessant is om meer informatie te ontvangen over regelingen en instrumenten. Hierop antwoorde 37% 'ja'.

De data die we hebben verzameld met de VIO maakt het mogelijk allerlei 'dwarsdoorsnedes' (uitsplitsingen) te maken, zodat de scores van de bedrijven op de verschillende factoren in samenhang kunnen worden bekeken en vervolgens acties voor het arbeidsmarktbeperkingsplan concreter geformuleerd kunnen worden. In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe dat is aangepakt en wat de resultaten zijn.

4 Resultaat voor vier typen bedrijven, uitgesplitst naar gedrag en intentie

4.1 Inleiding

Voor dit rapport kozen we voor de uitsplitsing naar de twee hoofdfactoren van het model: gedrag en intentie. De uitsplitsing leidt tot de volgende vier groepen bedrijven (zie ook tabel 5).

1. **Inclusieve werkgevers (meer dan gemiddeld) in combinatie met een hoge intentie.** Deze bedrijven bieden al veel werk aan mensen uit de doelgroepen en willen zelfs nog meer werk bieden aan deze mensen. Dit biedt kansen om mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Paragraaf 4.2 gaat hier verder op in.
2. **Inclusieve werkgevers (meer dan gemiddeld) in combinatie met een lage intentie.** Deze bedrijven bieden al meer werk aan de doelgroepen dan een gemiddeld bedrijf, maar zijn niet van plan om dit verder uit te breiden. Eén bedrijf (8%) wil zelfs minder mensen uit de doelgroepen werk bieden. Bij deze bedrijven is het vooral belangrijk om te zorgen dat zij (duurzaam) werk blijven bieden aan de doelgroepen en bij sommige bedrijven kan er gekeken worden of het aantal werkplekken voor mensen uit de doelgroepen toch niet uitgebreid kan worden. Paragraaf 4.3 gaat hier verder op in.
3. **Niet-inclusieve werkgevers in combinatie met een hoge intentie.** Deze bedrijven bieden nog geen of relatief weinig werk aan mensen uit de doelgroepen, maar staan hier wel voor open. Dit biedt kansen om mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Paragraaf 4.4 gaat hier verder op in.
4. **Niet-inclusieve werkgevers in combinatie met een lage intentie.** Bij deze bedrijven is het over het algemeen het moeilijkste om mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Een eerste stap in de marktwerking van deze bedrijven is om hun intentie ten aanzien van het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen positief te beïnvloeden. Paragraaf 4.5 gaat hier verder op in.

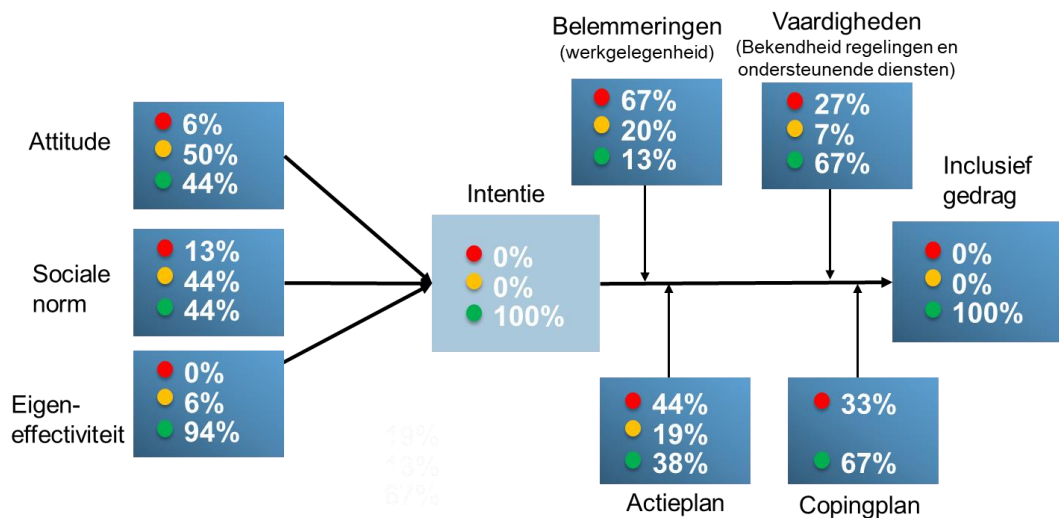
In de paragrafen 4.2 tot en met 4.5 worden de scores van deze vier typen bedrijven gepresenteerd en concrete aanbevelingen gedaan. In de tekst worden alleen de belangrijkste resultaten uitgelicht, voor verdere toelichting van de interpretatie van de scores verwijzen we naar paragrafen 1.2 en 3.4 en tabel 1.

Tabel 5. Aandeel werkgevers uitgesplitst naar inclusief gedrag en mate van intentie om mensen uit de doelgroepen werk te bieden.

	Gedrag		Intentie		Percentage (aantal)
Groep 1		Biedt veel werk aan de doelgroepen		Intentie om meer werk te bieden aan de doelgroepen	26% (16)
Groep 2		Biedt veel werk aan de doelgroepen		Intentie om evenveel of minder werk te bieden aan de doelgroepen	19% (12)
Groep 3		Biedt geen/weinig werk aan de doelgroepen		Intentie om meer werk te bieden aan de doelgroepen	31% (19)
Groep 4		Biedt geen/weinig werk aan de doelgroepen		Intentie om evenveel of minder werk te bieden aan de doelgroepen	24% (15)

4.2 Inclusieve werkgevers (meer dan gemiddeld) in combinatie met een hoge intentie

Dit zijn werkgevers (N=16) die al veel werk bieden aan mensen uit de doelgroepen en de intentie hebben om nog meer mensen uit de doelgroepen werk te bieden (zie figuur 4). Bij deze bedrijven is er een goede kans om in de toekomst meer mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Vaak zullen dit bedrijven zijn waar al een relatie mee is vanuit het WSP en is **intensief contact met de bedrijven zinvol** om te kijken of er nu of in de toekomst meer mensen geplaatst kunnen worden. In de nu volgende paragraaf lopen we systematisch de scores op de verschillende concepten af en worden de eerste aanbevelingen gegeven voor het arbeidsmarktbe werkingsplan.



Figuur 4. Scores van inclusieve werkgevers met een hoge intentie op het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW).

In figuur 4 zien we dat de bedrijven relatief goed scoren op sociale norm en attitude, en dat de eigen-effectiviteit er in positieve zin uitspringt (94% scoort hier groen op). Veel bedrijven vinden verantwoord ondernemerschap belangrijk en voelen sociale druk van stakeholders zoals klanten (zie ook tabellen B2-3). Een goede score op deze concepten was ook de verwachting aangezien hun intentie om werk te bieden aan de doelgroepen al hoog is. In het algemeen is het van belang om bij deze bedrijven in te zetten op het consolideren van de hoge intentie door een goede relatie te onderhouden met het bedrijf en te monitoren hoe het gaat met de medewerkers uit de doelgroepen die er al aan het werk zijn. Dit om te voorkomen dat de intentie negatief wordt beïnvloed door een negatieve ervaring.

Als we inzoomen op de scores van de bedrijven op de factoren rechts van de intentie, dus op de belemmeringen, vaardigheden en het hebben van een actie- en copingplan en daarbij kijken naar de aangrijpingspunten voor verbeteringen of ondersteuning, dan valt het volgende op:

- › Twee derde van de bedrijven heeft belemmeringen om meer mensen uit de doelgroepen werk te bieden. Nadere analyses laten zien dat in totaal 80% van deze bedrijven nu geen vacatures heeft (zie tabel B4). Bij deze bedrijven lijkt een gesprek over het langere termijn perspectief van het bedrijf (hoe gaat het werk zich ontwikkelen? wat betekent dit voor de vraag naar personeel?) een goede optie. Ook behoort het aanpassen van de werkprocessen tot de mogelijkheden; dit creëert mogelijk taken die goed of, in vergelijking

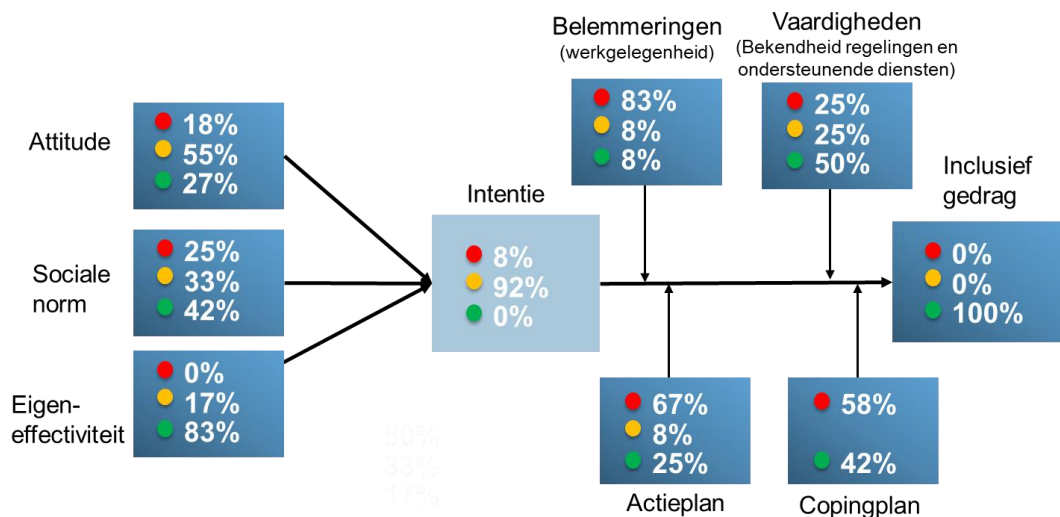
met het reguliere personeel, zelf misschien beter passen bij de talenten van de doelgroepen. Er zijn hierbij verschillende methoden van baancreatie die het WSP ter hand kan nemen zoals jobcarving, functiecreatie, en/of functioneel herontwerp. *Idee TNO (10 maart 2021 toelichten en ter discussie om het wel of niet op te nemen). Ook de Nieuwe Banen Methodiek waarmee in Flevoland is geëxperimenteerd is een langere termijn aanpak die zijn vruchten kan afwerpen (Geuskens et al., 2019). De Startmotor Rotterdam is een andere denkrichting om werk te creëren: dit is een aanpak waarbij laagopgeleide medewerkers die dat kunnen en willen geschoold worden. Dit stimuleert opwaartse mobiliteit zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe instroom die vrijgekomen functies op lager functieniveau kunnen overnemen.*

- › De vaardigheden van de meeste bedrijven zijn goed, maar toch geeft **ruim een derde aan niet op de hoogte te zijn van ondersteunende instrumenten** (zoals bijvoorbeeld no-risk polis, loonkostensubsidie) en partijen die kunnen ondersteunen (zoals het WSP) (zie ook tabel B5). Ook geeft een deel van de bedrijven aan ze wel te kennen, maar niet te gebruiken. De helft van de bedrijven geeft ook aan graag meer informatie te ontvangen over ondersteunde instrumenten en regelingen. Hier is een *quick win* te behalen door deze bedrijven specifiek informatie op maat te geven afhankelijk van de informatiebehoefte en dat op verschillende manieren en via verschillende kanalen te doen. Dit kan bijvoorbeeld door direct contact met accountmanagers, het informeren via de website of werkgeversorganisaties over wat er allemaal beschikbaar/mogelijk is aan instrumenten en ondersteunende diensten, het inrichten van een loket voor vragen en/of door uitvoering van een social media campagne. Het kan zinvol zijn om de informatie specifiek aan te passen voor bedrijven die wel of juist geen vacatures hebben. Dit heeft de potentie om een deel van de belemmeringen te verminderen om zo toch werkplekken te creëren voor mensen uit de doelgroepen.
- › 44% van de bedrijven heeft geen actieplan en 33% geen copingplan. Daarom kan het voor ongeveer de helft van de bedrijven zin hebben om hen te ondersteunen bij het opstellen van **een concreet actie- en copingplan**. Hoe concreter het plan (doelstelling, acties, verantwoordelijkheden, wie, wanneer), hoe groter de kans dat het bedrijf uiteindelijk echt stappen gaat zetten. Op de website van de PSO (www.pso-nederland.nl) is bijvoorbeeld informatie te vinden hoe zo'n plan eruit kan zien. We weten dat het hebben van een actie- en copingplan de kans vergroot om een hoge intentie om te zetten in gedrag en ook om dat gedrag langdurig vol te houden¹⁸. Er zijn verschillende manieren om dit op te pakken: dit kan lopen via de accountmanagers of er kan gekozen worden voor campagne met bijvoorbeeld goede voorbeelden, workshops of informatie via de websites.

4.3 Inclusieve bedrijven (meer dan gemiddeld) in combinatie met lage intentie

Dit zijn bedrijven (N=12) die al bovengemiddeld veel werk bieden aan mensen uit de doelgroepen, maar niet van plan zijn om dit voor meer mensen uit de doelgroepen te doen. Een enkel bedrijf (8%) is van plan om minder mensen uit de doelgroepen werk te bieden (zie figuur 5).

¹⁸ Schwarzer, 2008; Schwarzer & Luszczynska, 2008.



Figuur 5. Scores van inclusieve werkgevers met een lage intentie op het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

Aangezien deze bedrijven al veel werk bieden aan mensen uit de doelgroepen is het belangrijk om de acties te richten op het **(langdurig) behoud van medewerkers uit de doelgroepen en het versterken van de intentie.**

Figuur 5 biedt daarvoor twee aangrijpingspunten. In de eerste plaats het **wegnemen van belemmeringen**. Immers, 83% van de bedrijven geeft aan deze te ervaren en door die weg te nemen is de kans groter dan de huidige plaatsingen in stand blijven. **Informatie over ondersteunende instrumenten en regelingen geven lijkt zinvol**; de helft van de bedrijven is hiervan onvoldoende op de hoogte (zie tabel B5). Hoe dit aan te pakken beschreven we eerder in paragraaf 4.2. In de tweede plaats kunnen de bedrijven geholpen worden bij het opstellen van een coping- en actieplan, aangezien respectievelijk 58% en 67% dat niet heeft. Ook dat kan bijdragen aan duurzaamheid van de huidige plaatsingen omdat het bedrijf anticipeert op wat zij kan doen als zich problemen voordoen bij medewerkers uit de doelgroepen.

Ook kan bij een deel van deze bedrijven **de intentie versterkt worden**. Bij de bedrijven met een lage of neutrale intentie is het zinvol om te zoeken naar verklaringen voor deze intentie. Als we kijken naar mogelijke verklaringen (dus aan de linkerkant van het model dat wordt gepresenteerd in figuur 5), dan valt op dat 73% van deze bedrijven laag scoort op attitude ('rood' of 'oranje'). Het **beïnvloeden van de attitude** lijkt een belangrijk aanknopingspunt, waarbij het hebben van kosten die gepaard gaan aan begeleiding het vaakst wordt aangeduid als nadeel (zie tabel B2). Ook zien veel bedrijven nadelen in het risico op uitval en verzuim en financiële risico's door productiviteitsverlies. Als we kijken naar mogelijke voordelen die bedrijven noemen, dan zien we dat weinig bedrijven het krijgen van een positiever imago door werk te bieden aan de doelgroepen en bijdragen aan een beter functionerende regionale arbeidsmarkt zien als voordeel. Attitude beïnvloeden kan door:

- › Te informeren over verwachte positieve of negatieve gevolgen¹⁹. Dit werkt vooral als het nieuwe argumenten zijn dus is het belangrijk om aan te sluiten bij wat het bedrijf al weet.

¹⁹ Kok et al., 2016.

Uitleg van de voor- en nadelen kan bijvoorbeeld in de vorm van folders, social media campagne, video met een ander bedrijf en/of in een persoonlijk gesprek²⁰.

- › Te kijken of voordelen versterkt kunnen worden (bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt steeds belangrijker) en nadelen verminderd (bijvoorbeeld door het inzetten van instrumenten en het bieden van ondersteuning)²¹.
- › Voordelen te versterken door succesverhalen van (koploper-) bedrijven²²
- › Informatie te geven over vooroordelen en stereotypes²³.
- › Het is van belang om vooral de attitude van het midden- en hogere management van bedrijven te beïnvloeden²⁴.

Naast de concepten in het IGM-IW kan het opstellen van een missie met betrekking tot inclusief ondernemen ook bijdragen aan de eigen-identiteit van het bedrijf en het volhouden van (inclusief) gedrag. De helft van de bedrijven heeft geen visie of missie op inclusief ondernemen (zie tabel B7), waardoor ondersteunen bij het **opstellen van een missie** een aanknopingspunt is om (langdurig) inclusief gedrag van deze bedrijven te beïnvloeden

4.4 Niet-inclusieve bedrijven in combinatie met hoge intentie

Deze bedrijven (N=19) bieden momenteel geen werk (63%) of bieden minder dan gemiddeld werk (37%) aan mensen uit de doelgroepen, maar willen graag (meer) mensen werk bieden (hoge intentie). Waarschijnlijk is de meeste winst te behalen bij deze bedrijven²⁵. Mogelijk dat deze bedrijven vrij onbevangen hiertegenover staan, niet expliciet positieve of negatieve verwachtingen hebben²⁶.

Het lijkt zinvol om deze bedrijven te ondersteunen vanuit het WSP om zo hun **vaardigheden te vergroten, belemmeringen te verkleinen en daarmee ook hun eigen-effectiviteit te vergroten**.

²⁰ ILO 2011.

²¹ ILO 2011, 2014, 2020.

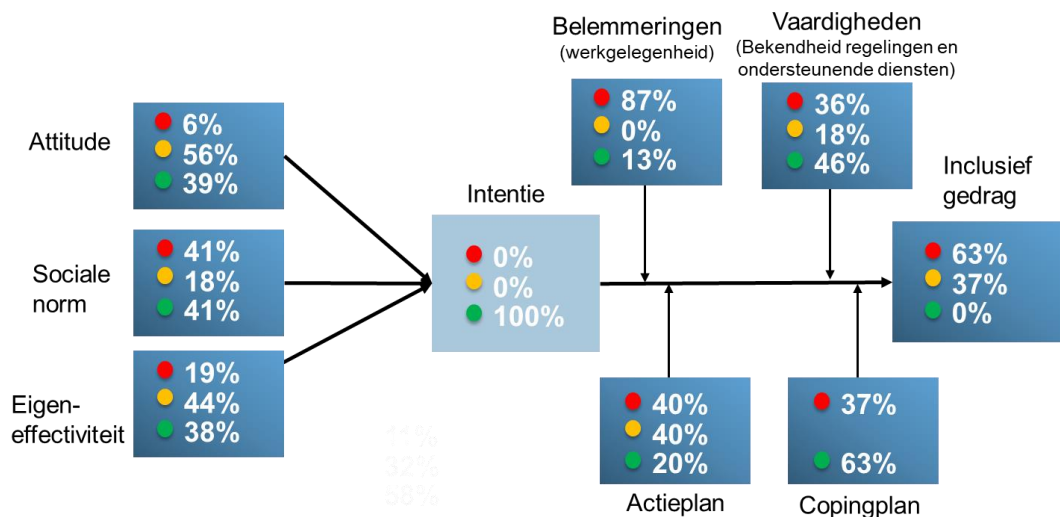
²² ILO 2011.

²³ ILO 2011, 2014, 2020.

²⁴ ILO 2011, 2014, 2020.

²⁵ Hemphill & Kulik, 2016.

²⁶ Hazelzet et al, 2018.



Figuur 6. Scores van niet-inclusieve werkgevers met een hoge intentie op het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)

Aangezien de intentie al hoog is, kijken we in eerste instantie naar de rechterkant van het model van figuur 6: deze factoren bepalen of de intentie wordt omgezet in het daadwerkelijk bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen. Het valt op dat de meeste bedrijven **belemmeringen** ervaren (87%), in vergelijking met de scores op de andere factoren (vaardigheden, actie- en copingplan) wordt belemmeringen het vaakst laag ('rood') gescoord. Alles overziende lijkt het weghalen van belemmeringen de eerst prioriteit te verdienen. 87% ervaart belemmeringen rondom de werkgelegenheid; de meeste bedrijven (80%) hebben momenteel geen vacatures (zie tabel B4). Een positief punt is dat 33% wel een groei in het aantal vacatures verwacht in de nabije toekomst. Hoe belemmeringen aangepakt kunnen worden staat beschreven in paragraaf 4.2.

Ook het versterken van **vaardigheden** is een aandachtspunt. Ruim de helft van de bedrijven is bijvoorbeeld onvoldoende op de hoogte van instrumenten, regelingen of ondersteunende partijen. Ook geeft de helft van de bedrijven aan graag meer informatie te ontvangen over ondersteunende regelingen en diensten.

Een **copingplan** ontbreekt bij 37% van de bedrijven en een **actieplan** bij 28% (zie tabel B6). Ook kunnen er bij deze bedrijven verschillende mogelijkheden onder de aandacht worden gebracht. Zo heeft 57% de werving- en selectieprocedure niet aangepast en is dit ook niet van plan, heeft 60% geen interne ambassadeurs ingeschakeld om plaatsing mogelijk te maken en is dat niet van plan, en is 79% niet van plan om arbeidsomstandigheden aan te passen (zie tabel B6).

In paragraaf 4.2 staat beschreven hoe vaardigheden versterkt kunnen worden en hoe een coping- en actieplan opgesteld kan worden. In tegenstelling tot de inclusieve bedrijven met een hoge intentie in paragraaf 4.2 hebben deze bedrijven vaak geen of weinig ervaring met mensen uit de doelgroepen. Daarom zal er aanvullend op de suggesties in paragraaf 4.2 gekeken kunnen worden naar extra ondersteuning, zoals trainen van leidinggevenden in het begeleiden van mensen uit de doelgroepen (bijvoorbeeld via de Mentorwijstraining), aanpassen van wervings- en selectieprocedures en het intensiever opbouwen van een relatie met het WSP.

Ondanks de hoge intentie vallen enkele scores op als we kijken naar de drie factoren die intentie beïnvloeden: meer dan de helft van de bedrijven scoort op deze factoren oranje of rood (zie figuur 6). Vooral van belang is de vaak lage eigen-effectiviteit; ze denken minder vaak (zonder hulp) in staat te zijn om mensen uit de doelgroepen werk te bieden (zie ook tabel B1). Eigen-effectiviteit hangt samen met belemmeringen en vaardigheden dus heeft ook invloed op het omzetten van de hoge intentie naar daadwerkelijk (inclusief) gedrag. Voorbeelden van manieren om de eigen-effectiviteit te verbeteren zijn:

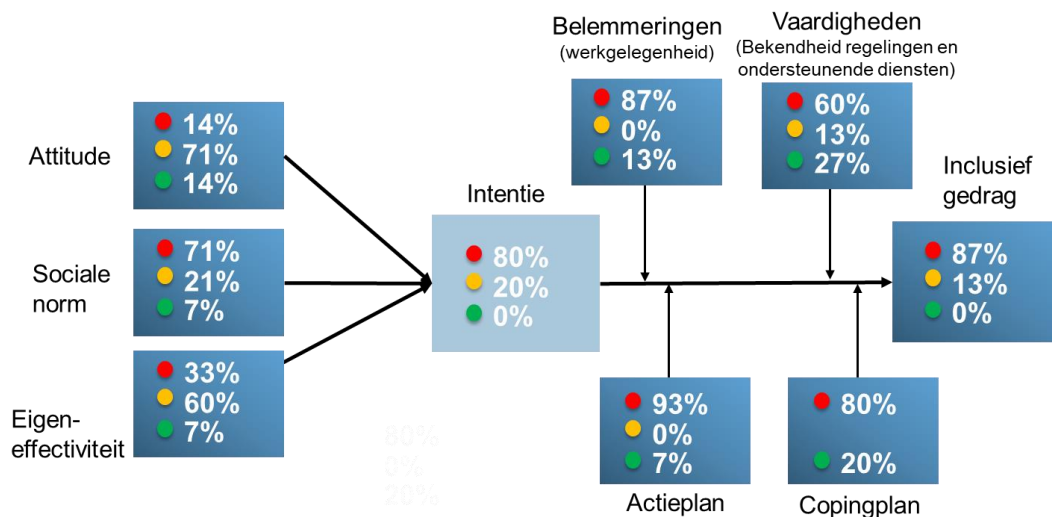
- › Verspreiden *best practices*: succesvolle voorbeelden van bedrijven die al werk bieden aan mensen uit de doelgroepen laten zien.
- › *Modelling* (goede voorbeelden): laat zien welke stappen andere bedrijven zetten. Het is belangrijk dat het bedrijf zich kan identificeren met een ander bedrijf. Dit kan via presentatie, film of werkbezoek bij een ander bedrijf.
- › Indien een bedrijf in het verleden ervaringen heeft gehad met het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen: het bedrijf laten nadenken over succesvolle plaatsingen, en stil staan bij oorzaak van eerder succes²⁷.
- › Het opdoen van ervaringen op laagdrempelige manier (bijvoorbeeld leer/werkplekken)²⁸.

4.5 Niet-inclusieve bedrijven in combinatie met lage intentie

Deze bedrijven (N=15) bieden momenteel geen (63%) of minder dan gemiddeld (37%) werk aan mensen uit de doelgroepen, maar willen dit ook niet. Dit zijn bedrijven waar het in eerste instantie waarschijnlijk relatief moeilijk zal zijn om mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Op het eerste gezicht dringt uit figuur 7 een beeld op dat een mix van ondersteunende acties nodig is. Deze kunnen zowel gericht zijn op het versterken van de intentie - via versterken van met name sociale norm en eigen effectiviteit – als op het versterken van factoren die de intentie omzetten in gedrag. In het kader van een mogelijke prioriteringsdiscussie lijken dit de minst kansrijke bedrijven die veel inspanning vragen van het WSP om deze bedrijven in beweging te krijgen voor het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen.

²⁷ Kok et al., 2016.

²⁸ Kok et al., 2016.



Figuur 7. Scores van niet-inclusieve werkgevers met een lage intentie op het Integratieve GedragsModel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW).

De mix aan acties kan samengesteld worden uit het palet dat we in de vorige paragrafen hebben beschreven. Wat nog niet aan de orde is gekomen is hoe te interveniëren op de sociale norm dat bij dit type bedrijven vaak laag scoort (71%, zie Figuur 7): zij voelen weinig druk vanuit stakeholders om werk te bieden aan mensen aan de doelgroepen. Bij interventies om de sociale norm te beïnvloeden kan gedacht worden aan:

- › Marketing vanuit het WSP en werkgeversnetwerken²⁹.
- › Belang van inclusie laten onderschrijven vanuit belangrijke stakeholders zoals grote bedrijven³⁰.
- › Beschrijven welke belangrijke andere stakeholders van het bedrijf inclusief werkgeversgedrag goedkeuren. Bijvoorbeeld andere bedrijven die het al doen of vertegenwoordigers van de branchevereniging.
- › Beschrijven welke andere bedrijven in de regio inclusief werkgever zijn. Het gaat erom dat het bedrijf ziet dat er andere bedrijven zijn die mensen uit doelgroepen werk bieden, het liefst in de eigen omgeving en de eigen branche ('vergelijkbare bedrijven').
- › Opzetten van een buddy-systeem van bedrijven die met en van elkaar leren.
- › Bedrijfsnetwerk oprichten waarbinnen bedrijven elkaar tips geven.
- › Inzet van social return beleid .

Vergeleken met andere type bedrijven is de eigen-effectiviteit van deze bedrijven relatief laag. 60% twijfelt of ze in staat zijn werk te bieden aan mensen uit de doelgroepen, maar denkt het mogelijk te kunnen met ondersteuning. 33% denkt het überhaupt niet te kunnen. Het is belangrijk hier aandacht voor te hebben en te proberen om potentiële drempels weg te nemen door informatievoorziening over ondersteunende diensten (bijvoorbeeld door jobcarving en technieken van taakherontwerp kan de intentie positief worden beïnvloed), regelingen en subsidies. Zie paragraaf 4.4 voor andere mogelijkheden om de eigen-effectiviteit te beïnvloeden.

Als we kijken naar de attitude dan zien we dat de meeste bedrijven gemiddeld scoren en zowel voor- als nadelen zien bij het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen.

²⁹ ILO 2014, Fraser 2011.

³⁰ ILO 2014, Fraser 2011.

Het versterken van de attitude lijkt bij deze bedrijven minder urgent dan het beïnvloeden van de sociale norm en eigen-effectiviteit, maar kan ook bijdragen aan verhoging van de intentie. Zie paragraaf 4.3 voor manieren om de attitude te beïnvloeden.

Pas nadat de intentie van deze bedrijven veranderd is wordt het zinvol om te werken aan een actie- en copingplan.

5 Conclusies

De regionale arbeidsmarktanalyse met de VIO geeft een beeld van hoe verschillende type werkgevers die variëren in inclusief gedrag en intentie scoren op de concepten van het IGM-IW. Dit biedt verschillende aanknopingspunten voor arbeidsmarktwerking en individueel contact met werkgevers. Deze aanknopingspunten om de werkgeversdienstverlening te verbeteren zijn beschreven in hoofdstuk 4. Het is aan het WSP om een mix van acties te bepalen en te prioriteren op basis van een breder perspectief waarin onder andere beschikbare middelen, prioriteiten, praktijkkennis en huidige contacten met bedrijven worden meegewogen.

Er is niet één manier om de scores op de VIO te interpreteren. Bij de interpretatie van de scores gaat het om de scores in *samenhang* te bezien, een redenering op te bouwen over hoe de scores met elkaar samenhangen en daarop te acteren. Het gaat dus om een gewogen oordeel van de resultaten op de verschillende concepten. Daarnaast, er is ook niet één route of aanpak om bedrijven inclusiever te maken. Aangeraden wordt om in eerste instantie te kijken naar welke *quick wins* te halen zijn bij bedrijven met een hoge intentie die (nog) niet inclusief zijn.

De resultaten van het onderzoek met de VIO bieden handvatten om typen bedrijven te onderscheiden en te 'targetten' met specifieke informatie. Dit kan door de inzet van effectieve communicatiestrategieën. Die kunnen een breed spectrum beslaan: van informeren over wat zij kunnen verwachten van WSP tot hen mede verantwoordelijk maken voor het bereiken van een meer inclusieve arbeidsmarktregio. Van belang is ook om aansluiting te zoeken tussen acties vanuit het WSP en acties vanuit individuele accountmanagers.

De respons op de VIO was laag, waardoor het mogelijk geen representatief beeld geeft van de regionale arbeidsmarkt. Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen in hoeverre de resultaten ook gelden voor bedrijven die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek. De typering van bedrijven op basis van intentie en gedrag geven desondanks aanwijzingen voor beleidsmaatregelen, waarvan de relevantie voor het arbeidsmarktwerkingsplan in een breder perspectief beoordeeld moet worden. Wanneer de VIO in de toekomst nogmaals wordt uitgezet bij werkgevers is het van belang om de wervingsstrategie aan te passen om de respons te verhogen. Dit kan door te achterhalen welke werkgevers niet hebben deelgenomen aan het vragenlijstonderzoek en waarom (non-respons analyse), te zoeken naar een goede timing van de meting (de lage respons kwam mogelijk mede doordat de VIO aan het einde van het jaar op een hoogtepunt van de Covid-19 crisis is uitgezet), te bepalen wie van het WSP daarbij een actieve rol kunnen spelen en door bijvoorbeeld de meting te koppelen aan bijeenkomsten die worden georganiseerd door en voor bedrijven.

Uit de arbeidsmarktanalyse blijkt verder dat UWV, Senzer en het WSP bij veel bedrijven in de regio nog onbekend zijn. Wij bevelen aan om meer bekendheid te geven aan UWV/Senzer/WSP en zich te positioneren als mogelijke vraagbaak en adviseur op het gebied van inclusief ondernemen om zo de werkgeversdienstverlening verder te optimaliseren.

In een viertal workshops met accountmanagers van het WSP Helmond-De Peel is kennis overdragen over het theoretische model en hebben accountmanagers geleerd om te werken met de VIO. Hierdoor kunnen zij meer methodisch werken en gericht werkgevers benaderen en ondersteunen. De aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 4 die gericht zijn op bepaalde concepten kunnen ook ingezet worden door accountmanagers bij de bedrijven waarvan de VIO scores en contactgegevens beschikbaar zijn. Daarnaast wordt er momenteel door TNO

een interventiematrix ontwikkeld op basis van wetenschappelijke literatuur en praktijkkennis waarbij voor ieder concept van het IGM-IW verschillende opties voor interventies worden beschreven. Dit kan door WSP's en individuele accountmanagers gebruikt worden om naast de huidige aanbevelingen in dit rapport opvolging te geven aan de diagnose met de VIO van de arbeidsmarktregio of individuele bedrijven. Vervolgonderzoek dat TNO graag uitvoert in samenwerking met onder andere WSP Helmond-De Peel moet uitwijzen hoe effectief een diagnose met de VIO en de daarbij horende acties vanuit accountmanagers zijn om inclusief werkgeversgedrag te bevorderen.

Het is de eerste keer dat inclusief gedrag van werkgevers met de VIO systematisch is geanalyseerd in een arbeidsmarktregio. Het is een uniek onderzoek dat niet eerder in Nederland is uitgevoerd. De ervaringen die het WSP Helmond-De Peel heeft opgedaan met de VIO leggen een belangrijke basis om op voort te bouwen en meer kennis te ontwikkelen over de effectiviteit van aanpakken die de verschillende concepten van het IGM-IW kunnen beïnvloeden. Daarvoor is het nodig praktijkervaringen systematisch te verzamelen, daarop te reflecteren en daarvan te leren. Door de praktijkervaringen te integreren met wetenschappelijke inzichten over gedragsverandering kan de kennis over effectieve aanpakken bottom-up worden opgebouwd.

TNO wil de VIO doorontwikkelen en een dashboard maken waarin arbeidsmarktregio's de VIO kunnen uitzetten en de resultaten zelf kunnen analyseren. In 2021 wordt er ook gekeken of de VIO in andere arbeidsmarktregio's uitgezet kan worden en of er in de toekomst benchmark scores kunnen worden gemaakt. Voor de doorontwikkeling van de VIO is het wenselijk dat naast het WSP Helmond-De Peel ook andere arbeidsmarktregio's de VIO gebruiken voor een analyse van inclusief ondernemen van bedrijven in de regio. Mogelijk kan het WSP Helmond-De Peel in samenwerking met TNO een rol spelen bij de doorontwikkeling van de VIO en het dashboard.

6 Referenties

- › Bandura, A. (Ed.). (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge university press.
- › 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., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- › Fraser RT, Johnson K, Hebert J, Ajzen I, Copeland J, Brown P, et al. Understanding employers' hiring intentions in relation to qualified workers with disabilities: Preliminary findings. *J Occup Rehabil*. 2010;20(4):420-6.
- › Geuskens, G., Blonk, R., Goudswaard, A. Veltman, M., Schrijver, E. Revenberg, R., Vermooten, O., Looymans, H. (2019). *Nieuwe banen Lelystad: Eindrapportage*. Leiden: TNO. 060.23571/R11031.
- › Hazelzet, A.M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R.W.B. (2017). *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. (2018). *Inclusief werkgeversgedrag: Een kwestie van willen, kunnen en doen*. In: *Omdat het kan! HRM handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*, 117-138. Onder redactie van De Lange, A., Wielenga-Meijer, E., Duijker, T., Hanstede, B. Alphen aan den Rijn: B+B Vakmedianet B.V.
- › Hazelzet, A.M., Otten, W. (2017). *Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen*. Leiden: TNO. R17043.
- › Hemphill, E., Kulik, C.. (2016). Which Employers Offer Hope for Mainstream Job Opportunities for Disabled People. *Social Policy & Society* (2016) 15:4, 537–554.
- › Hulsegge G., Otten W., van de Ven H.A., van den Tooren M., Putnik K., Blonk R.W.B., & Hazelzet A.M. (2020) *Ontwikkeling en Validering Vragenlijst Inclusief Ondernemen: Een instrument om factoren die samenhangen met inclusief werkgeversgedrag te meten*. Leiden: TNO.
- › ILO, International Labour Office (2011). *Promoting training and employment opportunities for people with intellectual disabilities: International experience*.
- › ILO, International Labour Office (2014). *Business as unusual. Making workplaces inclusive of people with disabilities*.
- › ILO, International Labour Office (2020). *Key issues on promoting employment of persons with disabilities*.
- › Kok G, Gottlieb NH, Peters GJ, Mullen PD, Parcel GS, Ruiters RA, Fernández ME, Markham C, Bartholomew LK. A taxonomy of behaviour change methods: an Intervention Mapping approach. *Health Psychol Rev*. 2016 Sep;10(3):297-312. doi: 10.1080/17437199.2015.1077155. Epub 2015 Oct 15. PMID: 26262912; PMCID: PMC4975080.
- › 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.
- › Muns, S., Olsthoorn, M., Kuyper L., Vlasblom J.D. (2020) *Beleidssignalement maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen: Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

- › 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.
- › Tiggelaar B. (2010). *The core of the matter: Haalbaarheid en effectiviteit van gedragsgerichte dual system-interventies bij verandering in organisaties*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- › 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.
- › Van Echtelt P., Sadirai K., Hoff S., Muns S., Karpinska K., Das D. & Versantvoort M. (2019) *Eindevaluatie Participatiewet*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. *Arbeidsmarktbelevingsplan Arbeidsmarktregio Helmond-De Peel 2021*.

Bijlage 1: Verdiepende resultaten

Tabel B1 Scores op onderliggende items eigen-effectiviteit

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
In staat om mensen uit de doelgroepen in dienst te nemen of te houden					
Rood: nee	8,5%	0%	0%	0%	33,3%
Oranje: misschien	37,3%	6,3%	16,7%	62,5%	60,0%
Groen: ja	54,2%	93,8%	83,3%	37,5%	6,7%
N	59	16	12	16	15
In staat om op een andere manier werk te bieden aan mensen uit de doelgroepen (zoals via een detachingsconstructie)					
Rood: nee	23,7%	12,5%	25,0%	18,8%	40,0%
Oranje: misschien	33,9%	25,0%	41,7%	18,8%	53,3%
Groen: ja	42,4%	62,5%	33,3%	62,5%	6,7%
N	59	16	12	16	15
In staat om mensen uit de doelgroepen werk te met ondersteuning					
Rood: nee	10,3%	0%	0%	10,0%	21,4%
Oranje: misschien	33,3%	0%	37,5%	20,0%	57,1%
Groen: ja	56,4%	100%	62,5%	70,0%	21,4%
N	39	7	8	10	14

Tabel B2 Scores op onderliggende items attitude

Door het bieden van werk aan de doelgroep, zal het bedrijf naar verwachting:	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Financiële risico's lopen door productiviteitsverlies					
Rood: nee	29,1%	20,0%	30,0%	17,6%	53,8%
Oranje: misschien	25,5%	26,7%	20,0%	23,5%	30,8%
Groen: ja	45,5%	53,3%	50,0%	58,8%	15,4%
N	55	15	10	17	13
Kosten hebben aan begeleiding					
Rood: nee	85,0%	75,0%	83,3%	83,3%	100%
Oranje: misschien	10,0%	25,0%	8,3%	5,6%	0%
Groen: ja	5,0%	0%	8,3%	11,1%	0%
N	60	16	12	18	14
Risico lopen op meer uitval en ziekteverzuim					
Rood: nee	48,3%	56,3%	16,7%	52,6%	61,5%
Oranje: misschien	28,3%	18,8%	58,3%	21,1%	23,1%
Groen: ja	23,3%	25,0%	25,0%	26,3%	15,4%
N	60	16	12	19	13
Bijdragen aan een beter functionerende regionale arbeidsmarkt					
Rood: nee	11,7%	6,3%	27,3%	5,3%	14,3%
Oranje: misschien	23,3%	12,5%	36,4%	10,5%	42,9%
Groen: ja	65,0%	81,3%	36,4%	84,2%	42,9%
N	60	16	11	19	14
Een betere afspiegeling zijn van de maatschappij					
Rood: nee	11,7%	6,7%	0%	10,5%	28,6%
Oranje: misschien	18,3%	0%	33,3%	10,5%	35,7%
Groen: ja	70,0%	93,3%	66,7%	78,9%	35,7%
N	60	15	12	19	14
Betere bedrijfsresultaten behalen					
Rood: nee	51,7%	40,0%	63,3%	44,4%	64,3%
Oranje: misschien	43,1%	53,3%	36,4%	44,4%	35,7%
Groen: ja	5,2%	6,7%	0%	11,1%	0%
N	58	15	11	18	14
Een positiever imago krijgen					
Rood: nee	18,0%	25,0%	33,3%	5,3%	14,3%
Oranje: misschien	32,8%	25,0%	33,3%	36,8%	35,7%
Groen: ja	49,2%	50,0%	33,3%	57,0%	50,0%
N	61	16	12	19	14
Invulling kunnen geven aan social return beleid gemeente(n)					
Rood: nee	8,9%	13,3%	11,1%	5,3%	7,7%
Oranje: misschien	28,6%	13,3%	44,4%	21,1%	46,2%
Groen: ja	62,5%	73,3%	44,4%	73,7%	46,2%

	Totaal	bieden van werk en intentie			
Door het bieden van werk aan de doelgroep, zal het bedrijf naar verwachting:		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
N	56	15	9	19	13
Geen boete krijgen, omdat we voldoen aan de quotumverplichting					
Rood: nee	51,1%	38,5%	37,5%	53,3%	72,7%
Oranje: misschien	19,1%	15,4%	37,5%	20,0%	9,1
Groen: ja	29,8%	46,2%	25,0%	26,7%	18,2%
N	47	13	8	15	11

Tabel B3 Scores op onderliggende items sociale norm

Sociale norm vanuit verschillende stakeholders	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Sociale norm rijksoverheid					
Rood: nee	12,3%	6,7%	18,2%	0%	28,6%
Oranje: misschien	40,4%	33,3%	9,1%	52,9%	57,1%
Groen: ja	47,4%	60,0%	72,2%	47,1%	14,3%
N	57	15	11	17	14
Sociale norm UWV					
Rood: nee	10,2%	6,3%	16,7%	5,9%	14,3%
Oranje: misschien	55,9%	56,3%	41,7%	52,9%	71,4%
Groen: ja	33,9%	37,5%	41,7%	41,2%	14,3%
N	59	16	12	17	14
Sociale norm Senzer					
Rood: nee	11,9%	6,3%	16,7%	11,8%	14,3%
Oranje: misschien	50,8%	50,0%	33,3%	41,2%	78,6%
Groen: ja	37,3%	43,8%	50,0%	47,1%	7,1%
N	59	16	12	17	14
Sociale norm onderwijs					
Rood: nee	14,0%	12,5%	20,0%	11,8%	14,3%
Oranje: misschien	63,2%	62,5%	70,0%	52,9%	71,4%
Groen: ja	22,8%	25,0%	10,0%	35,3%	14,3%
N	57	16	10	17	14
Sociale norm andere bedrijven					
Rood: nee	22,8%	13,3%	27,3%	35,3%	14,3%
Oranje: misschien	63,2%	66,7%	63,6%	41,2%	85,7%
Groen: ja	14,0%	20,0%	9,1%	23,5%	0%
N	57	15	11	17	14
Sociale norm onze klanten/opdrachtgevers					
Rood: nee	29,8%	18,8%	50,0%	23,5%	35,7%
Oranje: misschien	45,6%	25,0%	50,0%	47,1%	64,3%
Groen: ja	24,6%	56,3%	0%	29,4%	0%
N	57	16	10	17	14
Sociale norm vakbonden medewerkers					
Rood: nee	18,5%	21,4%	11,1%	17,6%	21,4%
Oranje: misschien	53,7%	35,7%	55,6%	58,8%	64,3%
Groen: ja	27,8%	42,9%	33,3%	23,5%	14,3%
N	54	14	9	17	14
Sociale norm belangenorganisaties voor bedrijven/werkgevers					
Rood: nee	16,1%	13,3%	20,0%	17,6%	14,3%
Oranje: misschien	51,8%	40,0%	30,0%	47,1%	85,7%
Groen: ja	32,1%	46,7%	50,0%	35,3%	0%
N	56	15	10	17	14

	Totaal	bieden van werk en intentie			
Sociale norm vanuit verschillende stakeholders		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Sociale norm investeerders/aandeelhouders					
Rood: nee	25,6%	18,2%	20,0%	25,0%	36,4%
Oranje: misschien	55,8%	54,5%	80,0%	43,8%	63,6%
Groen: ja	18,6%	27,3%	0%	31,3%	0%
N	43	11	5	16	11
Sociale norm medewerkers van uw bedrijf					
Rood: nee	30,4%	31,3%	27,3%	20,0%	42,9%
Oranje: misschien	42,9%	31,3%	45,5%	40,0%	57,1%
Groen: ja	26,8%	37,5%	27,3%	40,0%	0%
N	56	16	11	15	14

Tabel B4 Scores op onderliggende items belemmeringen

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Uitstaande vacatures					
Rood: geen	69,1%	64,3%	81,8%	80,0%	53,3%
Oranje: ja maar < 5% t.o.v. aantal medewerkers	12,7%	21,4%	9,1%	6,7%	13,3%
Groen: ja, ≥5% t.o.v. aantal medewerkers	18,2%	14,3%	9,1%	13,3%	33,3%
N	55	14	11	15	15
Verwachting aantal vacatures					
Rood: krimp	25,0%	18,8%	41,7%	16,7%	28,6%
Oranje: stabiel	43,3%	25,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Groen: groei	31,7%	56,3%	8,3%	33,3%	21,4%
N	60	16	12	18	14
Heeft de covid-19 pandemie en de daaraan gepaarde coronamaatregelen in de afgelopen 6 maanden invloed gehad op de omzet van uw bedrijf?					
De omzet is gestegen	13,1%	18,8%	0%	11,1%	20,0%
E omzet is nagenoeg gelijk gebleven	21,3%	18,8%	25,0%	22,2%	20,0%
De omzet is gedaald	50,8%	50,0%	66,7%	44,4%	46,7%
Kan ik niet beantwoorden	14,8%	12,5%	8,3%	22,2%	13,3%
N	61	16	12	18	15
Impact covid-19 op werkgelegenheid van doelgroepen					
Werkgelegenheid is hetzelfde gebleven	49,0%	50,0%	45,5%	41,7%	60,0%
Werkgelegenheid is nu en in de komende 2 jaar minder	4,1%	6,3%	9,1%	0%	0%
Werkgelegenheid is nu kleiner, maar de komende 2 jaar niet	36,7%	37,5%	45,5%	33,3%	30,0%
Werkgelegenheid is nu onveranderd, maar verminderd de komende 2 jaar	6,1%	0%	0%	16,7%	10,0%
Werkgelegenheid is nu groter, maar de komende 2 jaar niet	2,0%	6,3%	0%	0%	0%
Werkgelegenheid is nu onveranderd, maar wordt de komende 2 jaar groter	2,0%	0%	0%	8,3%	0%
N	49	16	11	12	10

Tabel B5 Scores op onderliggende items vaardigheden

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Bedrijf is op de hoogte van regelingen en instrumenten die het bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen makkelijker maakt					
Rood: nee, is onbekend	23,7%	18,8%	25,0%	18,8%	33,3%
Oranje: ja, bekend maar wordt niet gebruikt	30,5%	6,3%	16,7%	43,8%	53,3%
Groen: ja, wordt gebruikt	45,8%	75,0%	58,3%	37,5%	13,3%
N	59	16	12	16	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit het werkgeversservicepunt Helmond-De Peel					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	17,2%	20,0%	16,7%	25,0%	6,7%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	48,3%	46,7%	41,7%	50,0%	53,3%
Nee, is niet bekend	34,5%	33,3%	41,7%	25,0%	40,0%
N	58	15	12	16	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit de gemeente(n)					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	13,8%	18,8%	25,0%	13,3%	0%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	58,6%	50,0%	41,7%	53,3%	86,7%
Nee, is niet bekend	27,6%	31,3%	33,3%	33,3%	13,3%
N	58	16	12	15	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit Senzer					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	37,3%	56,3%	50,0%	31,3%	13,3%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	47,5%	31,3%	41,7%	50,0%	66,7%
Nee, is niet bekend	15,3%	12,5%	8,3%	18,8%	20,0%
N	59	16	12	16	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit UWV					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	42,1%	73,3%	66,7%	26,7%	6,7%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	49,1%	20,0%	16,7%	60,0%	93,3%
Nee, is niet bekend	8,8%	6,7%	16,7%	13,3%	0%
N	57	15	12	15	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit re-integratiebedrijven					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	15,5%	26,7%	8,3%	25,0%	0%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	65,5%	66,7%	58,3%	56,3%	80,0%
Nee, is niet bekend	19,0%	6,7%	33,3%	18,8%	20,0%

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
N	58	15	12	16	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit uitzendbureaus					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	19,6%	35,7%	8,3%	20,0%	13,3%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	44,6%	42,9%	50,0%	46,7%	40,0%
Nee, is niet bekend	35,7%	21,4%	41,7%	33,3%	46,7%
N	56	14	12	15	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit werkgeversnetwerken					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	10,3%	6,7%	0%	18,8%	13,3%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	46,6%	66,7%	41,7%	37,5%	40,0%
Nee, is niet bekend	43,1%	26,7%	58,3%	43,8%	46,7%
N	58	15	12	16	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit onderwijs					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	19,6%	21,4%	25,0%	20,0%	13,3%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	33,9%	35,7%	25,0%	33,3%	40,0%
Nee, is niet bekend	46,4%	42,9%	50,0%	46,7%	46,7%
N	56	14	12	15	15
Bekendheid met mogelijke ondersteuning vanuit jobcoachorganisaties					
Ja, hier wordt gebruik van gemaakt	19,0%	26,7%	16,7%	25,0%	6,7%
Ja, is bekend, maar hier wordt geen gebruik van gemaakt	41,4%	53,3%	33,3%	37,5%	40,0%
Nee, is niet bekend	39,7%	20,0%	50,0%	37,5%	53,3%
N	58	15	12	16	15

Tabel B6 Scores op onderliggende items coping- en actieplan

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Copingplan: nagedacht over oplossingen wanneer problemen zich voordoen					
Nee	50,8%	33,3%	58,3%	36,8%	80,0%
Ja	49,2%	66,7%	41,7%	63,2%	20,0%
N	61	15	12	19	15
Bestaan er binnen uw bedrijf daadwerkelijk concrete plannen om binnen nu en twee jaar (meer) mensen uit de doelgroepen in dienst te nemen of te houden?					
Rood: nee	52,5%	31,3%	66,7%	27,8%	93,3%
Groen: ja	47,5%	68,8%	33,3%	72,2%	6,7%
N	61	16	12	18	15
Genomen acties of acties die het bedrijf van plan is te gaan nemen de komende 2 jaar:					
Creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten / aanbestedingen					
Actie niet gedaan	51,9%	43,8%	36,4%	42,9%	90,9%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	26,9%	31,3%	45,5%	21,4%	9,1%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	21,2%	25,0%	18,2%	35,7%	0%
N	52	16	11	14	11
Het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen (via. bijv. functiecreatie / functiedifferentiatie / job carving)					
Actie niet gedaan	61,5%	56,3%	63,6%	50,0%	81,8%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	19,2%	25,0%	18,2%	28,6%	0%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	19,2%	18,8%	18,2%	21,4%	18,2%
N	52	16	11	14	11
Het aanpassen van arbeidsomstandigheden, zoals werktijden, werktempo en pauzes					
Actie niet gedaan	63,5%	68,8%	45,5%	57,1%	81,8%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	25,0%	25,0%	45,5%	28,6%	0%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	11,5%	6,3%	9,1%	14,3%	18,2%
N	52	16	11	14	11
Het bieden van werkervaringsplekken, stages, leerwerkprojecten					

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Actie niet gedaan	34,6%	37,5%	18,2%	21,4%	63,6%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	48,1%	43,8%	72,7%	42,9%	36,4%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	17,3%	18,8%	9,1%	35,7%	0%
N	52	16	11	14	11
Het actief contact zoeken met werkgeversservicepunt Helmond-De Peel					
Actie niet gedaan	57,7%	62,5%	63,6%	35,7%	72,7%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	26,9%	25,0%	27,3%	35,7%	18,2%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	15,4%	12,5%	9,1%	28,6%	9,1%
N	52	16	11	14	11
Het samen met andere werkgevers in de regio kijken naar het aanbod van werk / taken die geschikt zijn voor mensen uit kwetsbare groepen (via bijv. gedeeld werkgeverschap / regionale arbeids- of takenpool)					
Actie niet gedaan	78,8%	87,5%	72,7%	64,3%	90,9%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	9,6%	6,3%	9,1%	14,3%	9,1%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	11,5%	6,3%	18,2%	21,4%	0%
N	52	16	11	14	11
Interne ambassadeurs inschakelen die de opdracht krijgen om de plaatsing mogelijk te maken					
Actie niet gedaan	71,1%	77,8%	50,0%	60,0%	90,9%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	13,2%	11,1%	25,0%	20,0%	0%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	15,8%	11,1%	25,0%	20,0%	9,1%
N	38	9	8	10	11
Versterking/aanpassing van de werving- en selectieprocedure (bijv. aanpassen vacature teksten, het organiseren van open dagen of recruiters opdragen anders te werven					
Actie niet gedaan	80,8%	75,0%	72,7%	78,6%	100%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	7,7%	6,3%	9,1%	14,3%	0%
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	11,5%	18,8%	18,2%	7,1%	0%
N	52	16	11	14	11
Inlenen van mensen uit de doelgroepen via (groeps)detachering					
Actie niet gedaan	59,6%	50,0%	63,6%	57,1%	72,7%
Actie die mijn bedrijf al gedaan heeft of doet	23,1%	31,3%	18,2%	21,4%	18,2%

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Acties die mijn bedrijf van plan is om binnen nu en 2 jaar te nemen	17,3%	18,8%	21,4%	18,2%	9,1%
N	52	16	14	11	11

Tabel B7 Ervaring met de doelgroepen en het hebben van een missie gericht op inclusie en een visie gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen

	Totaal	bieden van werk en intentie			
		Inclusief en hoge intentie [25,8%]	Inclusief maar lage intentie [19,4%]	Niet inclusief maar hoge intentie [30,6%]	Niet inclusief en lage intentie [24,2%]
Ervaring met de doelgroepen					
Negatief	5,0%	6,3%	0%	0%	25,0%
Neutraal	15,0%	12,5%	16,7%	12,5%	25,0%
Positief	80,0%	81,3%	83,3%	87,5%	50,0%
N	40	16	12	8	4
Missie en/of visie gericht op bieden van werk aan doelgroepen					
Geen	18,8%	50,0%	10,5%	80,0%	37,1%
Ja, maar dit is niet expliciet onderdeel van onze missie	12,5%	33,3%	31,6%	0%	19,4%
Ja, dit is expliciet onderdeel van onze missie of Ja, dit hoort bij onze visie, maar wij hebben geen missie	68,8%	16,7%	57,9%	20,0%	43,5%
N	16	12	19	15	62
Visie met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)					
Ja, we hebben een MVO visie	69,2%	58,3%	68,8%	50,0%	62,7%
Nee. We hebben geen MVO visie	30,8%	41,7%	31,3%	50,0%	37,3%
N	13	12	16	10	51

