

Nieuwe tool om inclusief ondernemen te stimuleren

2 november 2021



iStock/Bet_Noire

Van diagnose tot interventie

Ondanks diverse stimuleringsmaatregelen blijft het aantal werkgevers dat kwetsbare groepen werk biedt al jaren ongeveer gelijk. Om dat te doorbreken ontwikkelde TNO de Vragenlijst Inclusief Ondernemen. Die brengt systematisch het willen, kunnen, doen en volhouden van inclusief ondernemen in kaart.

Werkgevers worden daardoor passend gestimuleerd en ondersteund om duurzaam werk te bieden aan kwetsbare groepen.

DOOR Gerben Hulsege, Hardy van de Ven, Wilma Otten en Astrid Hazelzet

Kwetsbare groepen zoals mensen met een beperking, vinden veel minder vaak betaald werk dan anderen, terwijl zij dit wel graag willen (van Echtelt et al., 2019). De relatief

beperkte arbeidsdeelname van mensen uit kwetsbare doelgroepen is in Nederland een belangrijk politiek en maatschappelijk vraagstuk, maar tot op heden met weinig succesvolle oplossingen.

Het kabinet heeft recent de [SUWI-wetgeving](#) gewijzigd om de werkgeverdienstverlening vanuit werkgeversservicepunten te verbeteren, waarbij gemeenten, werkbedrijven en UWV nauwer moeten samenwerken. Om hiervoor goed beleid te ontwikkelen is een regionale arbeidsmarktanalyse nodig, waaruit concrete en gerichte oplossingen komen om werkgevers te stimuleren en ondersteunen bij het duurzaam bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen.

Startsituatie

Om bij individuele bedrijven duurzaam werk aan kwetsbare mensen te bevorderen is ook een goed beeld van de 'startsituatie' van het bedrijf van belang. Immers, een bedrijf dat geen ervaring heeft met het in dienst nemen van mensen die een steuntje in de rug nodig hebben, heeft andere ondersteuning nodig dan een bedrijf dat al jarenlang mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft.

Aan de diagnose met de VIO is een toolbox gekoppeld die gerichte handelingsopties geeft.

Een perspectief is om te kijken naar het daadwerkelijke gedrag van werkgevers wat betreft inclusief ondernemen en welke factoren daarmee samenhangen (Blonk, 2018). In dit artikel vatten we inclusief ondernemen op als gedrag dat gepland is en dat beïnvloed wordt door verschillende factoren, zoals motivatie (het willen) en vaardigheden. Door systematisch te kijken naar factoren die inclusief ondernemen beïnvloeden, structureert dit het denken over opties om het gedrag van bedrijven in de goede richting te duwen.

Diagnose-instrument

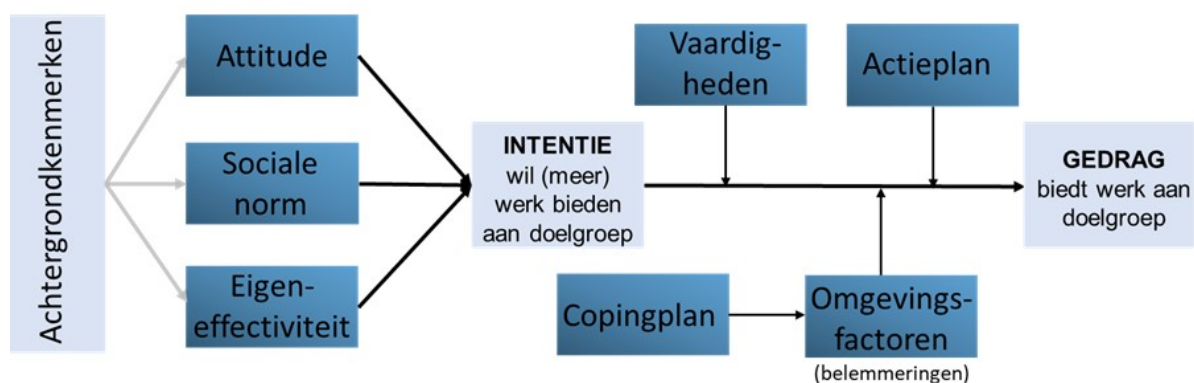
TNO heeft op basis van gedragsmodellen de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO) ontwikkeld en empirisch gevalideerd om inclusief ondernemen en samenhangende factoren in kaart te brengen (Hazelzet et al., 2017; Hulsegge et al., 2020; Hulsegge et al., 2021). De VIO is daarmee het werkgeversequivalent van diagnose-instrumenten als [Dariuz](#) en [CompetenSYS](#), die ontwikkeld zijn voor de methodische begeleiding van

werkzoekenden, waarin de eerste stap een diagnose is van factoren die succesvol werk zoeken beïnvloeden.

Aan de diagnose met de VIO is een toolbox gekoppeld die gerichte handelingsopties geeft aan gemeenten, werkbedrijven, UWV, Werkgeversservicepunten, adviseurs en bedrijven om inclusie van de doelgroepen te vergroten. De VIO kan ingezet worden ter ondersteuning van inclusief ondernemen door een individueel bedrijf met eventuele hulp van een Werkgeversservicepunt of andere dienstverleners, maar ook om in een arbeidsmarktregio in kaart te brengen welke mogelijkheden en knelpunten er zijn.

Gedragsmodellen

Het 'Integrative Model of Behavioral Prediction' (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010) is het uitgangspunt geweest van de ontwikkeling van de VIO (zie figuur 1). In dit model maken we onderscheid tussen willen (de intentie inclusief te ondernemen) en het gedrag zelf (het doen: het werkelijk inclusief ondernemen, dat wil zeggen het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen).



Figuur 1. Het gedragsmodel toegepast op inclusief ondernemen.

De intentie ofwel het plan om inclusief te ondernemen wordt beïnvloed door drie aspecten: attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit.

- Attitude (houding) wordt bepaald door de verwachte positieve of negatieve gevolgen van inclusief ondernemen. Denk daarbij aan de vrees voor veel begeleidingstijd of het verkrijgen van een positiever imago.
- Sociale norm verwijst naar de sociale druk die de werkgever ervaart om inclusief te ondernemen. Deze bestaat onder andere uit wat men denkt wat belangrijke stakeholders vinden van inclusief ondernemen en of men zich wat aantrekt van deze mening. Belangrijke stakeholders zijn bijvoorbeeld eigen personeel, klanten en de

overheid.

– Eigen-effectiviteit is het geloof en vertrouwen dat de werkgever heeft om inclusief te kunnen ondernemen.

Wat we gedaan hebben bij de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel illustreert het nut van de VIO.

Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen zijn vaardigheden en omgevingsfactoren van invloed. Vaardigheden om inclusief te ondernemen zijn bijvoorbeeld werkaanpassingen kunnen realiseren, kennis en gebruik van subsidiemogelijkheden, kennis van de doelgroepen en expertise over werven en selecteren. Omgevingsfactoren kunnen werkgevers belemmeren of juist faciliteren om inclusief te ondernemen. Belangrijke belemmeringen zijn een beperkte werkgelegenheid, de aard en het niveau van het werk (relatief veel hoogopgeleid werk) en een relatief groot aandeel van oudere medewerkers.

Naast het integratieve gedragsmodel hebben wij ook twee concepten van het model van de 'Health Action Process Approach' gebruikt, omdat dit ook bijdraagt aan het omzetten van intentie naar daadwerkelijk gedrag (Schwarzer, 2008; Schwarzer & Luszczynska, 2008). Ten eerste een actieplan waarbij een werkgever zijn intentie formuleert als een concreet doel en plant hoe dit bereikt gaat worden. Ten tweede het copingplan waarbij de werkgever nadenkt over mogelijke belemmeringen en oplossingen hiervoor.

Praktijkvoorbeeld Helmond-De Peel

Werkgeversservicepunt Helmond-De Peel en TNO hebben de VIO eind 2020 uitgezet in één van de 35 arbeidsmarktregio's (Hulsegge & Hazelzet, 2021). Hierbij richtten we ons op 1) bijdragen aan een doeltreffende marktwerking met de regionale arbeidsmarktanalyse; 2) verbeteren ondersteuning naar individuele werkgevers; en 3) verbeteren van *evidence based* werken van accountmanagers en het krijgen van een gemeenschappelijke taal en begrip van de dimensies van inclusief ondernemen (willen, kunnen en doen).

Dit laatste droeg ook bij aan de samenwerking tussen professionals van het UWV en Senzer (Senzer voert de Participatiewet uit voor de zeven gemeenten in de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel) binnen het werkgeversservicepunt. Wat we

gedaan hebben bij de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel én de opvallende bevindingen daar illustreren het nut van de VIO.

Arbeidsmarktanalyse

Om gerichte interventies in te zetten, hebben wij op basis van de arbeidsmarktanalyse met de VIO in Helmond-De Peel vier typen werkgevers onderscheiden. Deze indeling bestaat uit een combinatie van hun intentie tot inclusief ondernemen (laag of hoog) en de mate waarin ze dit al doen. Verder hebben wij rekenregels ontwikkeld waarmee werkgevers op elk concept van het integratieve gedragsmodel goed (groen), mogelijk voor verbetering vatbaar (oranje) en voor verbetering vatbaar (rood) konden scoren.

Door de data van deze vier typen bedrijven nader te analyseren, waren de beleidsmakers en accountmanagers beter in staat om hun activiteiten te structureren en te prioriteren. We geven een aantal voorbeelden:

- Ruim 25 procent van de bedrijven was al inclusief en gaf aan nog inclusiever te willen worden. Uit de analyse van de scores op de VIO en discussie hierover tussen beleidsmakers en accountmanagers bleek dat deze bedrijven vooral geholpen kunnen worden met financiële regelingen en ondersteuning bij het maken van een concreet actie- en copingplan.
- Bijna 20 procent van de bedrijven was al inclusief, maar wilde niet inclusiever worden. De beleidsmakers en accountmanagers willen er in eerste instantie voor zorgen dat deze bedrijven duurzaam inclusief blijven, bijvoorbeeld door met hen in gesprek te gaan over belemmeringen die zij daarbij ervaren
- Ruim 30 procent van de bedrijven was niet inclusief, maar wilde dit wel worden. Uit een nadere analyse van de scores van deze bedrijven drong zich een interessant beeld op: aan de ene kant geven de bedrijven aan geen vacatures te hebben maar aan de andere kant verwacht een deel van hen dat ze in de toekomst personeel nodig hebben. Door nu al daarover met hen in gesprek te gaan en in het bijstandsbestand te kijken naar mogelijk geschikte kandidaten en hen scholing te bieden, kan in de toekomst de match mogelijk sneller tot stand komen.
- Bijna 25 procent van de bedrijven was niet inclusief en wilde dit ook niet worden. Dit lijken weinig kansrijke bedrijven, desondanks zijn er ook bij hen mogelijkheden door te

proberen de factoren die samenhangen met een lage intentie te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door een campagne te starten waarin de voordelen van inclusiever ondernemen over het voetlicht komen (sleutelen aan de attitude). Of door hen in contact te brengen met bedrijven die wel inclusief ondernemen (beïnvloeden sociale norm).

Een meer uitgebreide verhandeling over bevindingen en adviezen voor de marktwerking zijn beschreven in Hulsegge & Hazelzet (2021) en worden door werkgeversservicepunt Helmond-De Peel gebruikt om hun marktwerking te versterken.

Sleutelen aan concepten

Tijdens vier workshops zijn accountmanagers van het werkgeversservicepunt Helmond-De Peel getraind in het gebruik van de VIO. Eerst is gekeken naar hun huidige werkwijzen bij de benadering van werkgevers en maakten zij kennis met het integratieve gedragsmodel en de VIO. In de sessies die daarop volgden hebben de accountmanagers de scores op de VIO leren interpreteren en is een uitwisseling geweest van mogelijke acties om aan een of meerdere concepten te sleutelen.

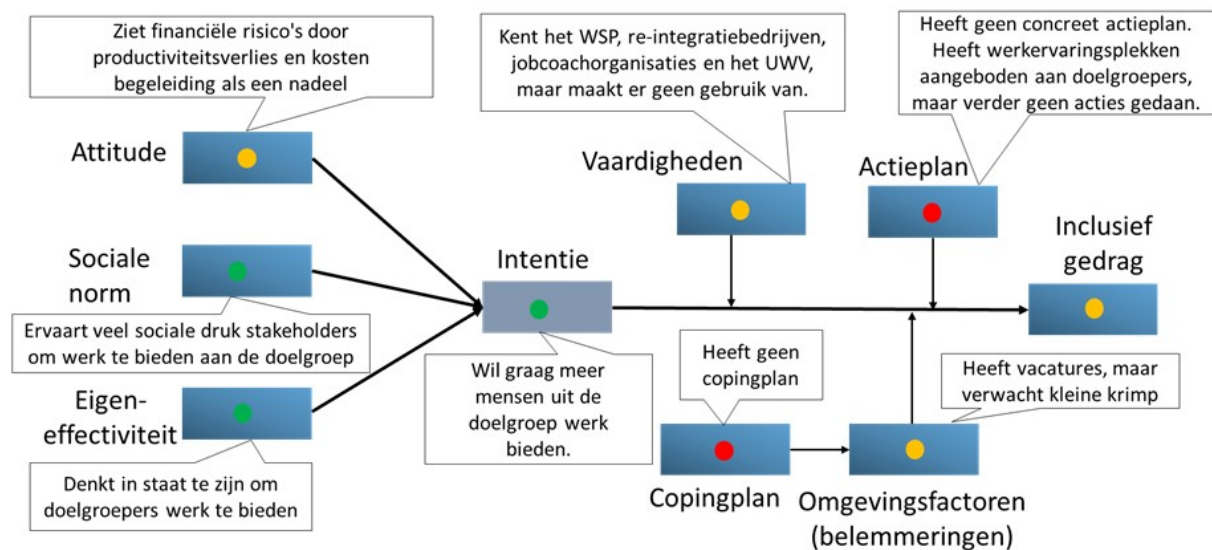
Een aantal accountmanagers heeft inmiddels aan de hand van de scores op de VIO gesprekken gevoerd met werkgevers. Om het gebruik van de VIO te borgen wordt overwogen om casuïstiekbesprekingen te organiseren waarin accountmanagers sparren over het scoreprofiel van een bedrijf. Daarbij kunnen zij gebruik maken van de instrumententoolbox die TNO heeft ontwikkeld.

Meer grip op ondersteuning

Figuur 2 toont de scores van een individueel bedrijf op de VIO. Door deze scores te analyseren en te interpreteren krijgt de accountmanager van het werkgeversservicepunt meer grip op waar hij of zij de werkgever kan ondersteunen. De vijftien accountmanagers die deelnamen aan de workshops vonden de VIO van meerwaarde.

Zo werd er in de evaluatie bijvoorbeeld benoemd: 'De analyse van de VIO leidt tot een meer gerichte en beter voorbereide benadering van werkgevers', en 'de VIO is een goed hulpmiddel om inzicht te krijgen welk actieplan we in maatwerk kunnen inzetten.' Na

de laatste workshop hebben een aantal accountmanagers de VIO gebruikt om met werkgevers te spreken over manieren om duurzame plaatsingen te bevorderen.



Figuur 2. Fictief voorbeeld van een bedrijf dat de Vragenlijst Inclusief Ondernemen heeft ingevuld.

Figuur 2 toont een voorbeeld van een middelgroot productiebedrijf. Het bedrijf heeft minder dan gemiddeld mensen uit kwetsbare groepen in dienst (oranje score op inclusief gedrag), maar wil er meer in dienst krijgen (groene score op intentie). De accountmanagers bespraken de scores op de concepten rechts van intentie. Zij concludeerden dat het in eerste instantie goed is om bij het bedrijf te polsen of zij open staat voor een gesprek met een accountmanager van het werkgeversservicepunt (gele score op vaardigheden). En zo ja: met het bedrijf van gedachten te wisselen over 1) of zij behoefte heeft aan ondersteuning bij het opstellen van een concreet actieplan met gerichte acties (rode score actieplan) en 2) de vacatures die er nu zijn (zijn er vacatures die passend of passend te maken zijn voor de doelgroep?) en de verwachte krimp (kunnen plaatsingen duurzaam gemaakt worden?).

Opbrengsten

Het inzetten van de VIO levert de volgende inzichten en kansen op voor professionals en beleidsmedewerkers van onder andere gemeenten, UWV en Werkgeversservicepunten:

1. Een VIO-analyse van de arbeidsmarktregio geeft inzicht in de mate van inclusiviteit en biedt aanknopingspunten voor een gerichte marktwerking. Zo geeft de analyse inzicht in redenen waarom werkgevers wel of niet inclusief ondernemen en waardoor

het niet lukt bij bedrijven die het wel willen. Hierdoor kunnen gericht acties ondernomen worden, bijvoorbeeld door marketingacties vanuit het Werkgeversservicepunt of vanuit bedrijvennetwerken. Ook kan de VIO gebruikt worden om potentiële inclusieve werkgevers te identificeren waarmee nog geen klantrelatie is opgebouwd.

2. De VIO kan het inclusief ondernemen van een individuele werkgever systematisch in kaart brengen, zodat de ondersteuning verbeterd kan worden. Met de VIO wordt een diagnose gesteld van de werkgever, waardoor duidelijk wordt op welke punten de werkgever geholpen kan worden. De VIO toolbox geeft gerichte handelingsopties voor elke werkgever, maar uiteindelijk zit de meerwaarde in de uitwisseling tussen accountmanagers of wat zij hebben ingezet en de reflecties op wat heeft gewerkt en wat niet.

Meer kennis over de effectiviteit ontstaat door systematisch praktijkervaringen te verzamelen.

3. Het gebruik van de VIO komt ook het *evidence based* en methodisch werken van professionals, zoals accountmanagers van gemeenten en UWV, ten goede. Zij leren op eenzelfde manier een werkgever te analyseren, een plan van aanpak te maken en gericht acties te ondernemen richting werkgevers om nu en in de toekomst (meer) mensen uit de doelgroepen te plaatsen. Ook op strategisch niveau kan de VIO beleidsmedewerkers helpen om werkgevers te ondersteunen om inclusief te ondernemen. Door te werken met de VIO ontwikkelen de professionals een eenheid van taal. Dit vergemakkelijkt de samenwerking, het met en van elkaar leren en samen kennis opbouwen over effectieve aanpakken om inclusief ondernemen te bevorderen.

Voordelen voor werkgevers en werkzoekenden:

1. Werkgevers kunnen passend, op maat en effectievere ondersteuning krijgen vanuit uitvoeringsinstanties.

2. Werkgevers kunnen de VIO ook gebruiken als zelf-diagnose instrument om te bepalen hoe het inclusief beleid van het bedrijf versterkt kan worden.

3. Voor werkzoekenden kunnen kansen gecreëerd worden bij werkgevers die niet inclusief waren door de intentie van werkgevers te beïnvloeden. En op voorhand kan beter nagedacht worden over de benodigde vaardigheden, belemmeringen en concrete acties vanuit uitvoeringsinstanties en werkgevers, waardoor kans op duurzame plaatsing toeneemt.

Praktijkervaringen verzamelen

TNO heeft een toolbox ontwikkeld op basis van wetenschappelijke literatuur en praktijkkennis waarbij voor ieder concept van de VIO verschillende interventies worden beschreven. Dit kan door werkgeversservicepunten, werkbedrijven, gemeenten, adviseurs inclusief ondernemen en bedrijven zelf gebruikt worden om opvolging te geven aan de diagnose met de VIO.

Een belangrijke basis ligt er, maar meer kennis wordt nog opgebouwd over de effectiviteit van de verschillende interventies in de toolbox. 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 interventies bottom-up worden opgebouwd. Mogelijk dat die inzichten meegenomen kunnen worden in de VNG-Instrumentengids Dennis, een digitale ondersteuningstool waarin werkgeversservicepunten hun lokale instrumenten gericht op de werkgeversdienstverlening kunnen plaatsen.

Er wordt een dashboard ontwikkeld waarin onder andere arbeidsmarktregio's en bedrijven de VIO kunnen uitzetten en de resultaten zelf kunnen analyseren en interpreteren. De toolbox met gerichte interventies wordt ook geïntegreerd in het dashboard. Wanneer meer arbeidsmarktregio's of andere partijen de VIO gebruiken kan TNO een benchmark ontwikkelen waaraan gebruikers zich kunnen spiegelen en zal de toolbox doorontwikkeld kunnen worden met werkzame praktijkervaringen.

Gerben Hulsegge, Hardy van de Ven en Astrid Hazelzet zijn onderzoeker bij TNO, afdeling Sustainable Productivity & Employability. Wilma Otten is onderzoeker bij TNO, afdeling Child Health.

Literatuur

Blonk, R.W.B. We zijn nog maar net begonnen. Oratie Tilburg University. 2018.

Fishbein, M. (2008). A reasoned action approach to health promotion. *Medical Decision Making*, 28, 834-844.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

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

Hulsegge, G. Hazelzet, A.M. (2021) Inclusief werkgeversgedrag Helmond-De-Peel: regionale arbeidsmarktanalyse. TNO Rapport R10386. Leiden: TNO.

Hulsegge G., Otten W., van de Ven H.A., Hazelzet A.M., Blonk R.W.B. The role of attitude, intention, skills and barriers on employing individuals with work disabilities. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation* (accepted for publication)

Hulsegge, G. Otten, W. van den 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. TNO Rapport R12158. Leiden: TNO.

Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (1), 1-29.

Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). How to overcome health-compromising behaviors: The health action process approach. *European Psychologist*, 13(2), 141-151.

Van Echtelt P., Sadirai K., Hoff S., Muns S., Karpinska K., Das D. & Versantvoort M. (2019) Eindevaluatie Participatiewet. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.