



**INTRINSIEK GEMOTIVEERD INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP:  
EEN VERKENNING NAAR DE INTRINSIEKE MOTIVATIE BIJ REGULIERE BEDRIJVEN  
OM MENSEN MET EEN KWETSBARE ARBEIDSMARKTPOSITIE WAARDEVOL WERK  
TE BIEDEN**

# › INHOUDSOPGAVE

01. INLEIDING: ACHTERGROND, ONDERZOEKSVRAGEN & BEGRIPPENKADER
02. METHODE: INTERVIEWS
03. VERSLAG EXPERT INTERVIEWS
04. VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS
05. CONCLUSIE: SAMENVATTING INTERVIEWS & AANBEVELINGEN
06. LITERATUURLIJST
07. BIJLAGEN: INTERVIEWVRAGEN

## › INLEIDING

### ACHTERGROND

Het aantal inclusieve werkgevers in Nederland schommelt al jaren rond de 20% (WEA, 2015; 2017; 2020). Er lijkt sprake te zijn van een vaste groep werkgevers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt<sup>1</sup> werk biedt, en een grote groep die dat niet doet. Inclusie wordt bij werkgevers vooral gestimuleerd door financiële prikkels (subsidies of sancties) of via een moreel appèl, maar dergelijke methoden lijken onvoldoende te werken (Schenderling et al., 2019). Er zal dus naar andere manieren moeten worden gezocht om organisaties ervan te doordringen dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en hen aan te zetten tot inclusief ondernemen. Het creëren van een omgeving waarin stimulans en ruimte bestaat voor werkgevers om puur vanuit een **intrinsieke motivatie** mensen uit kwetsbare groepen **in dienst** te nemen en hen **waardevol werk** te bieden, is een logische aanvulling. Mensen worden in dat geval niet in dienst genomen vanwege druk van buitenaf, maar omdat men dit vanuit de organisatie zélf belangrijk vindt. Omdat dit de **cultuur** van de organisatie is die in het ‘dna’ zit van het **management** én de **werknemers** in alle lagen van de organisatie.

Een dergelijke omgeving is niet eenvoudig te realiseren, omdat – los van de reële financiële en praktische belemmeringen die organisaties ondervinden – economische maatstaven vaak leidend zijn in het denken en doen van organisaties. Inclusie mag geen geld kosten. In het maatschappelijke en politieke debat klinkt, met de coronacrisis als belangrijke katalysator, echter een steeds luidere roep om economische en maatschappelijke verandering, met de nadruk op verduurzaming, een inclusieve samenleving en een eerlijke verdeling van alles wat waarde heeft (bijv. Engelen et al. 2020; Korteweg, 2020; Neiman & Piketty et al., 2020; Schwab, 2020). Hoewel inclusief ondernemend gedrag puur vanuit een intrinsieke motivatie niet vanzelfsprekend is, is de benodigde culturomslag niet langer ondenkbaar en is de tijd daar deze thematiek verder te verkennen.

<sup>1</sup> Onder ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ verstaan wij mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zoals jong- en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten, voortijdig schoolverlaters en langdurig werklozen.

# › INLEIDING

## ONDERZOEKSVRAGEN

In onze verkenning staan twee **onderzoeksvragen** centraal:

1. Hoe is het gesteld met de **intrinsieke motivatie** binnen organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt **in dienst** te nemen en hen **waardevol werk** te bieden?
2. Wat is minimaal nodig om de intrinsieke motivatie binnen organisaties te **versterken** en om te zetten naar **gedrag**?

Met de eerste vraag geven we inzicht in de intrinsieke motivatie van **leidinggevenden** én **werknemers** in alle lagen van de organisatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Daarbij kijken we niet alleen naar kwantiteit, maar ook naar kwaliteit van werk. In hoeverre zijn organisaties bereid mensen uit kwetsbare groepen werk te bieden dat voor hen waardevol is, en perspectief biedt op een duurzame plaatsing? Het zij in deze organisatie, of in een baan elders.

De tweede vraag biedt inzicht in manieren waarop we het ‘vuurtje’ organisatie breed (nog verder) aan kunnen wakkeren, zodat het onderdeel wordt van de **cultuur** van de organisatie en echt in het dna van het management en werknemers komt te zitten, én wat nodig is om deze motivatie (intentie) om te zetten naar gedrag. Ofwel, het werkelijk in dienst nemen van kwetsbare groepen en hen waardevol werk bieden vanuit deze intrinsieke motivatie.

Met deze inzichten hopen we bij te dragen aan een arbeidsmarkt waarin werkgevers puur vanuit een intrinsieke motivatie waardevol werk bieden aan kwetsbare groepen, én stap voor stap toewerken naar een waardige (inclusieve) samenleving.

## › INLEIDING

### BEGRIPPENKADER

Voordat we ingaan op de methode en resultaten van de verkenning, geven we eerst een **definitie** van de begrippen ‘intrinsieke motivatie’, ‘organisatiecultuur’ en ‘waardevol werk’ in de context van inclusief werkgeverschap, zodat we de begrippen beter kunnen operationaliseren in het vervolg van de verkenning. Ook reflecteren we kort op het begrip ‘intrinsieke motivatie’ aan de hand van enkele inzichten uit de literatuur. Deze reflectie is verre van compleet, maar biedt wel enkele perspectieven waarmee de verkenning kan worden verrijkt.

**Intrinsieke motivatie** wordt gedefinieerd als *‘het doen van een activiteit vanwege zijn inherente voldoening (...). Een intrinsiek gemotiveerd persoon handelt voor het plezier of de uitdaging die de activiteit met zich meebrengt in plaats van vanwege externe prikkels, druk of beloningen’* (Ryan & Deci, 2000, p.56).

Vertaald naar inclusief werkgeverschap betekent dit dat werkgevers (en werknemers) zich inzetten voor het bieden van (waardevol) werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt omdat zij dit belangrijk vinden en het zelf graag willen. Hun handelen komt niet voort uit externe prikkels, druk of beloningen, maar de inherente voldoening die de activiteit hen biedt.

#### Reflectie

In het huidige HRM-beleid overheerst veelal het economische perspectief, waarbij voortdurend de afweging wordt gemaakt of het in dienst nemen van mensen kosteneffectief is. De motivatie om mensen in dienst te nemen wordt onder andere bepaald door hun productiviteit, kwaliteit, efficiëntie en flexibiliteit (Borghouts & Freese, 2016) en is daarmee extrinsiek gestuurd. Voor intrinsieke drijfveren lijkt binnen dit beleid weinig tot geen ruimte.

## › INLEIDING

### BEGRIPPENKADER

Anders wordt het wanneer organisaties in hun HRM-beleid (ook) aandacht besteden aan het humane aspect, waarbij principes als ethiek, rechtvaardigheid, duurzaamheid en participatie centraal staan. Binnen dit beleid past het waardevol werk te bieden en het welzijn van werknemers te vergroten of een maatschappelijke bijdrage te leveren (Borghouts & Freese, 2016). Hoewel de motivatie om zich hiervoor in te zetten alsnog extrinsiek gestuurd kan zijn (zo zijn gezonde mensen productiever en trekt sociale betrokkenheid nieuwe klanten), lijkt er binnen dit beleid meer ruimte te zijn voor intrinsieke drijfveren, waarbij het welzijn van werknemers en het leveren van een maatschappelijke bijdrage ook een doel op zich kunnen zijn.

Met andere woorden, om intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeversgedrag tot bloei te laten komen, dient het HRM-beleid van organisaties zich niet enkel te beperken tot een economische rationaliteit waarbij productiviteit en winstmaximalisatie centraal staan, maar ook ruimte te bieden voor werknemers welzijn en maatschappelijke betrokkenheid.

De vraag is echter in hoeverre inclusief werkgeversgedrag moet worden verankerd in beleid. Wanneer intrinsiek gemotiveerd gedrag formeel wordt geëvalueerd en/of beloond, kan dit door de persoon in kwestie als ‘controlerend’ worden beschouwd, en resulteren in een afname van de intrinsieke motivatie en het bijbehorende gedrag (Becton, Giles, & Schraeder, 2008). Dit impliceert dat wanneer organisaties (of mensen binnen organisaties) ongevraagd worden beoordeeld op en/of beloond voor hun inclusief werkgeverschap, dit een belemmerende factor kan zijn in het versterken van de intrinsieke motivatie en het omzetten van deze motivatie naar gedrag.

Kortom, om intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeversgedrag te versterken, zou HRM-beleid een belangrijke rol kunnen vervullen. Van het reguleren van inclusief werkgeversgedrag kan echter ook een demotiverende werking uitgaan.

## › INLEIDING

### BEGRIPPENKADER

**Organisatiecultuur** definiëren we als *‘een reeks gedeelde, als vanzelfsprekend aangenomen impliciete waarden, attitudes, overtuigingen en bedoelingen die leden van een organisatie hebben en die bepalen hoe ze hun verschillende omgevingen waarnemen, erover denken en erop reageren’* (vgl. Schein, 1992; Woods & West, 2010). Deze invloedrijke en vaak onbewuste ‘basic hidden assumptions’ komen volgens Schein (1992) expliciet tot uitdrukking in ‘artefacts’ (zichtbare aspecten van de organisatie, zoals de structuur, procedures en rituelen) en ‘espoused values’ (wat staat te lezen in mission statements, visies en bedrijfsbrochures; de waarden waarom een organisatie bekend wil staan). Als metafoor gebruikt Schein vaak een ijsberg, met wat men vindt en wil (basic hidden assumptions) onder water en wat men zegt (‘espoused values’) en doet (‘artefacts’) boven water.

Wanneer de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen onderdeel wordt van de cultuur van een organisatie, dan betekent dit dat het zich inzetten voor het bieden van (waardevol) werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanwege de inherente voldoening die de activiteit biedt, onderdeel is geworden van de waarden, attitudes, overtuigingen en bedoelingen van leidinggevenden en werknemers in de organisatie. Als deze intrinsieke motivatie vervolgens wordt omgezet naar gedrag, dan wordt wat men (onbewust) vindt en wil zichtbaar in wat men zegt en doet.

## › INLEIDING

### BEGRIPPENKADER

**Waardevol werk** is lastig te definiëren. Wat waardevol is verschilt per individu en kan binnen de arbeidsrelatie het beste in dialoog tussen werknemer en leidinggevende worden vastgesteld. Wel zijn er een aantal dimensies waarvan we in algemene zin aannemen dat ze voor werknemers het werk waardevol maken. Dit zijn *bestaanszekerheid* (kunnen voorzien in het eigen levensonderhoud), het *scheppende karakter* van werk (creativiteit, vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling) en *participatie* (deel uitmaken van een groter geheel, sociale ontwikkeling, identiteit, gevoel van eigenwaarde) (Arendt, 1958, in van der Klink et al., 2011). In de afgelopen decennia hebben we een verschuiving gezien waarbij het accent minder op de eerste dimensie en meer op de tweede en derde dimensie is komen te liggen (van der Klink et al., 2011). Dit zien we ook terug in het concept ‘intrinsiek waardevol werk’, welke door van Dam et al. (2016) wordt omschreven als werk waarvan de taken door werknemers worden gezien als *betekenisvol*, *uitdagend* en *ontwikkelingsgericht* en waarin werknemers worden *erkend* voor hun bijdrage. Deze aspecten maken het werk waardevol, omdat ze onze basale psychologische behoeften (autonomie, competentie en verwantschap) bevredigen (Deci & Ryan, 2000).

Wanneer we spreken over het bieden van waardevol werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan hebben we het over een (gecreëerde) baan waarin (a) werknemers hun talenten kunnen ontplooiën, (b) de persoon en het werk dat hij/zij doet worden gekend én erkend, en (c) werknemers een inkomen ontvangen voor hun werk dat past binnen de wettelijke kaders.



## › METHODE

### INTERVIEWS

De verkenning bestaat uit twee delen:

- › In januari, juni en juli 2021 hebben we **5 interviews met experts** gehouden om hen te bevragen op hun **kennis** over en **visie** op intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap. We hebben gesproken met Anneke Goudswaard (TNO/voorheen Hogeschool Windesheim), Saskia Andriessen (Andriessen Arbeidsparticipatie), Linda Drupsteen (Hogeschool Windesheim), Charissa Freese (Tilburg University) en Marianne van Schaik (All-inclusion). Met elke expert is ca. 1 uur gesproken. Alle gesprekken hebben op afstand plaatsgevonden, via Teams of telefonisch. De gesprekken waren 1 op 1. Tijdens het gesprek zijn aantekeningen gemaakt die naderhand aan de expert zijn voorgelegd ter correctie/aanvulling. Het verslag van de expert interviews betreft een samenvatting van deze aangepaste verslagen.
- › In november 2021 hebben we **9 interviews** met medewerkers van **3 reguliere inclusieve bedrijven** gehouden over hun **praktijkervaringen** met intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap. We hebben gesproken met 4 medewerkers van Morssinkhof Groep (fabrikant en leverancier van bestratingsproducten en gevelstenen), 2 medewerkers van Stam en de Koning (bouwbedrijf) en 3 medewerkers van Chain Logistics (logistieke dienstverlener). De vragen die zijn gesteld dienen ter aanvulling en verificatie van de bevindingen uit de expert interviews. Daarnaast hebben we geïnventariseerd hoe intrinsieke motivatie zich als onderdeel van de organisatiecultuur ontwikkelt over de tijd. In totaal hebben we gesproken met 3 leidinggevenden, 3 HR-professionals en 3 werknemers. De gesprekken duurden ca. 1 uur. Drie interviews vonden plaats op locatie, de andere interviews online. De gesprekken waren 1 op 1. Bij 7 interviews was een tweede onderzoeker aanwezig om aantekeningen te maken. Deze aantekeningen zijn verwerkt in een samenvattend verslag. Daarin is geen onderscheid gemaakt naar functie en organisatie.

## › METHODE INTERVIEWS

De interviewvragen van de expert interviews en de organisatie interviews zijn opgenomen in de bijlage. Deze vragen vormden de leidraad van de gesprekken. Naar aanleiding van de gegeven antwoorden is doorgevraagd.

De interviewvragen voor de organisatie interviews zijn eerst voorgelegd aan het expertpanel. De vraag was om – binnen de kaders van dit onderzoek – theoretische en/of praktische kennisvragen te noemen die met de voorliggende interviewvragen niet of onvoldoende worden beantwoord. Relevante suggesties hebben we verwerkt.

Hierna volgen de samenvattende verslagen van de expert interviews (p.12) en de organisatie interviews (p.26). De verslagen bevatten uitsluitend punten die afkomstig zijn van de experts en de medewerkers van de organisaties waarmee is gesproken. We sluiten af met een geïntegreerde samenvatting van beide interviews en door de onderzoekers opgestelde aanbevelingen voor beleidsmatige interventies.

› **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **PREVALENTIE INTRINSIEKE MOTIVATIE**

Het algemene beeld dat uit de expertinterviews naar voren komt, is dat er niet alleen bij **sociale ondernemingen**, maar ook bij reguliere Nederlandse bedrijven sprake is van een intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. We zien dit echter niet in dezelfde mate bij alle bedrijven terug.

Zo is de intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen doorgaans sterker bij **MKB-bedrijven en familiebedrijven**. Beide typen bedrijven worden (in ieder geval in oorsprong) gekenmerkt door kleinschaligheid en een lokale oriëntatie. Er is vaak sprake van een sterke lokale maatschappelijke betrokkenheid, waardoor men dicht bij de (lokale) doelgroep staat. MKB- en familiebedrijven zijn doorgaans ingebed in de regio waar ze vaak een cluster vormen met andere (familie)bedrijven. Binnen het cluster klopt een ‘sociaal hart’. Zo wordt er in een cluster familiebedrijven in Brabant bijvoorbeeld inspanning gedaan om werknemers met een beperking die bij het een bedrijf geen passend werk kunnen vinden bij een ander bedrijf te plaatsen. Door het direct contact met de doelgroep ondervindt de ondernemer de urgentie én de ‘beloning’ van het samen met deze groep werken aan den lijve. Ook voor grotere familiebedrijven blijft het vaak normaal om voor de (lokale) gemeenschap te zorgen. De sociale aard zit daar in de historie van het bedrijf. Het zit als het ware in het ‘dna’ en wordt van generatie op generatie doorgegeven.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **PREVALENTIE INTRINSIEKE MOTIVATIE**

Grote (niet-familie) bedrijven daarentegen zijn minder sterk geworteld in de lokale gemeenschap. Zij staan meer onder invloed van (inter)nationale ontwikkelingen. Ze zijn veel meer en vaker verwickeld in een ratrace, waarbij andere businessmodellen gelden. Hier ligt een sterke focus op het drukken van kosten i.v.m. concurrentie. Ook leggen zij inclusiviteit bij HRM neer. In plaats van dat de directie zelf in contact is met de doelgroep, zijn het nu werknemers van de HRM-afdeling die de contacten onderhouden. Zelf zijn de directies meer bezig met (internationale) zaken als energietransitie en klimaat. Dit staat hoog op de (politieke, maatschappelijke) agenda. Naar inclusie gaat (vooralsnog) minder aandacht.

Dat inclusie niet altijd **prioriteit** is zien we overigens ook bij MKB-bedrijven. Ondernemers zijn in de eerste plaats toch gewoon bezig met hun 'business'. De oorspronkelijke drijfveer om het bedrijf te starten is van economische aard. Aan inclusie wordt mogelijk niet eens gedacht. Dat wil echter niet zeggen dat deze bedrijven niet van goede wil zijn en geen belang hechten aan inclusie. Ze moeten er alleen op geattendeerd worden.

Bij sociale ondernemingen ligt dit anders. Hier staan sociale drijfveren centraal. Inclusie heeft hoge prioriteit en er is sprake van een sterke intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

## › VERSLAG EXPERT INTERVIEWS

### PREVALENTIE INTRINSIEKE MOTIVATIE

Tot slot verschilt het draagvlak voor inclusie per organisatie. Intrinsieke motivatie zit immers in mensen; het is persoonsgebonden. Bij sociale ondernemingen of familiebedrijven waar inclusie in het 'dna' van het bedrijf zit, is de intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen bijvoorbeeld breed gedragen. Personele wisselingen zullen dan ook relatief weinig impact op de motivatie hebben. Er zijn echter ook organisaties waar een select aantal mensen in de organisatie zich (sterk) verantwoordelijk voelt voor inclusief werkgeverschap. Op het moment dat deze personen vertrekken dooft het vuurtje snel.

Sociale ondernemingen kenmerken zich door een sterke intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Bij reguliere organisaties is deze motivatie er ook, maar minder sterk. Hun prioriteit ligt bij de 'business'. Vooral MKB- en familiebedrijven zijn intrinsiek gemotiveerd vanwege hun sterke lokale betrokkenheid. Intrinsieke motivatie is soms sterk afhankelijk van een select aantal mensen binnen het bedrijf en dus kwetsbaar.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **ONDERLIGGENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

Aan de sterke intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen, die bijvoorbeeld zo kenmerkend is voor sociale ondernemers, liggen een aantal factoren ten grondslag. Zo kunnen **karaktoreigenschappen**, zoals sociale invoelendheid, een rol spelen. Maar ook **opvoeding** en de **religieuze** en **politieke achtergrond** van iemand spelen een rol. De intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen komt dan voort uit een ideologie die je van huis uit meekrijgt.

Soms vindt er ook binnen het bedrijf waar iemand werkt een bepaalde vorming (**socialisatie**) plaats waaruit een sterke intrinsieke motivatie voor inclusief werkgeverschap voortkomt. Dit zien we bijvoorbeeld bij familiebedrijven waar de sociale aard in het 'dna' van het bedrijf zit en van generatie op generatie wordt doorgegeven.

Daarnaast kunnen ook **persoonlijk ervaringen** met ziekte, handicaps of andersoortige beperkingen, het zij bij de persoon zelf, of in zijn/haar nabije omgeving, de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen verklaren. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat men zelf een kind of broer/zus heeft met een beperking en daardoor van dichtbij meemaakt dat door deze beperking iemands talenten onbenut blijven en kansen beperkt zijn.

De intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen, zoals we die bijvoorbeeld kennen van sociale ondernemers, komt voort uit iemands persoonlijkheid, maatschappelijke vorming en persoonlijke ervaringen.

## › VERSLAG EXPERT INTERVIEWS

### VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Naast ondernemers die een sterke intrinsieke motivatie ervaren om inclusief te ondernemen, zijn er ook ondernemers die helemaal niet gemotiveerd zijn om inclusief te ondernemen, die enkel vanuit een extrinsieke ‘drive’ opereren, of die wel intrinsiek gemotiveerd zijn, maar bij wie het vuurtje op een laag pitje brandt. Er zijn verschillende factoren die de intrinsieke motivatie van deze ondernemers (verder) kunnen aanwakkeren. Positieve **ervaringen** met mensen uit de doelgroep is er daar één van. Bijvoorbeeld als men toevallig een keer wordt benaderd door een WSP en men daarna succes heeft gehad met de doelgroep. Tegelijkertijd kunnen slechte ervaringen met de doelgroep (bijvoorbeeld niet of te laat op het werk verschijnen) de intrinsieke motivatie weer snel uitdoven.

Ook de **beeldvorming** rondom inclusief werkgeverschap kan de intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen beïnvloeden. In Nederland is de beeldvorming vrij negatief. Instanties als het UWV weten dat niet te doorbreken. Kandidaten worden bijvoorbeeld vaak gepresenteerd met hun beperkingen, terwijl organisaties graag willen weten wat iemands talenten zijn en welke ondersteuning daarbij nodig is. Het is vooral belangrijk inclusiviteit uit de ‘sneue hoek’ te halen. Anders te positioneren. Het ultieme doel is dat het ‘gewoon’ wordt en het eigenlijk geen aandacht meer krijgt omdat het erbij hoort. Als wij inclusiviteit normaler gaan vinden zal de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen automatisch worden aangewakkerd.



## › VERSLAG EXPERT INTERVIEWS

### VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Verder zal met een hogere plek op de **maatschappelijke agenda** het gevoel van urgentie stijgen ('dit is belangrijk, dit moeten we doen'), waardoor de intrinsieke motivatie bij bedrijven toeneemt. Echter, zolang de beeldvorming rondom inclusie negatief is, is de kans klein dat inclusie snel zal stijgen op de maatschappelijke agenda. De plek van inclusie op de agenda wordt daarnaast ook deels bepaald door thema's waarop de (inter)nationale politiek inzet.

Om iedereen in de organisatie mee te krijgen, is het van belang om een goede **inbedding** te hebben van inclusie in het bestaande HRM-beleid. Bij kleine organisaties is dit vaak automatisch al het geval, maar bij grotere bedrijven opereert de 'diversity officer' bijvoorbeeld vaak nog los van het reguliere HRM-beleid. Naast een goede inbedding is het tevens van belang dat degenen die zich inzetten voor inclusie een **stevige positie** hebben binnen de organisatie en dat er een goed **communicatieplan** is, waarbij niet alleen wordt gecommuniceerd wat goed gaat, maar ook wat minder goed gaat. Door inclusie te integreren in het HRM-beleid, het een serieus te nemen plek te geven in de organisatie en er eerlijk en transparant over te communiceren, wordt het belang en de urgentie ervan onderstreept. Dit kan de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen (verder) aanwakkeren.

## › VERSLAG EXPERT INTERVIEWS

### VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE

In reguliere bedrijven staan economische drijfveren centraal en heeft de ‘business’ prioriteit. Bij grote drukte of financiële problemen gaan deze bedrijven in de overlevingsstand en krijgt inclusie (tijdelijk) minder of geen aandacht meer. Zolang de economische rationaliteit deze bedrijven domineert, zal de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen beperkt blijven. Door hier een ander **bedrijfsmodel** tegenover te stellen kan echter een kentering optreden. Zo is er een groeiende groep jongeren die (naast materiële zaken) veel waarde hecht aan immateriële zaken, zoals klimaat, inclusie, diversiteit én ontwikkeling. Het idee dat je een goede ondernemer kan zijn én iets kunt doen voor de maatschappij is relatief nieuw. Er zijn echter steeds meer jonge ondernemers die volgens die filosofie te werk gaan en daarmee de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen een boost geven.

De intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, kan (verder) worden aangewakkerd door ondernemers positieve ervaringen te laten opdoen met de doelgroep, door inclusie in een positiever daglicht te stellen, hoger op de maatschappelijke agenda te plaatsen, steviger in het HRM-beleid te verankeren en hier open over te communiceren, en door de dominantie van de ‘homo economicus’ te doorbreken.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

In het algemeen lijkt er bij veel reguliere bedrijven geen onwil te zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het belang wordt onderkend. Toch zijn er allerlei obstakels die ondernemers ervan weerhouden werkelijk mensen in dienst te nemen. Zo kunnen ondernemers ervan overtuigd zijn dat dit simpelweg niet kan binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld geen passend werk kunnen bieden) en/of dat het te veel tijd en geld zal kosten. Om de stap van (intrinsiek gemotiveerd) 'willen' naar 'doen' te zetten én dit langdurig vol te houden, zijn een aantal zaken van belang.

Bij de instanties die zich samen met de bedrijven inzetten om inclusiviteit te realiseren, is het inzicht in hoe een bedrijf werkt en wat de belangen en behoeften zijn onder de maat. Het ontbreekt nog vaak aan een **vraaggestuurde werkwijze**. Zo moet een contactpersoon vanuit de gemeente de taal kunnen spreken van de directie/ondernemer. Hij/zij moet weten wat er in het bedrijf speelt, de belangen kennen en daarop inspelen. Concreet betekent dit dat men de samenwerking met bedrijven niet start met 'ik heb hier een leuke kandidaat en een subsidie, wanneer kan hij/zij beginnen?', maar dat men eerst de belangen en behoeften van de organisatie inventariseert (wat heeft deze organisatie nodig, waar worstelen ze mee?), zorgt dat de randvoorwaarden (tijd, kennis, etc.) op orde zijn en dat er een plan van aanpak is. Eén van de laatste stappen is een creatie/aanpassing van de werkplek en het in dienst treden van de kandidaat. Maar ook dan is het zaak kleinschalig te beginnen, bijvoorbeeld met één kandidaat, en er bewust van te zijn dat het soms niet het juiste moment is om iemand te plaatsen, bijvoorbeeld ten tijde van een reorganisatie. Inclusief werkgeverschap is een langdurig proces dat kennis van het bedrijf vraagt en tijd nodig heeft. Bedrijven die zich niet gehoord of opgejaagd voelen, zullen eerder afhaken.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

Om goede matches te kunnen realiseren, is het naast kennis van het bedrijf ook van belang te weten wie de kandidaat is. Bij instanties als het UWV is vaak nog onvoldoende **kennis van de klant**. Zo is niet altijd bekend wat de kwaliteiten en mogelijkheden zijn van kandidaten uit de doelgroep. Mismatches kunnen bedrijven (en kandidaten) doen afhaken.

Reguliere bedrijven zijn sterk gericht op hun 'business'. Dat betekent dat het hen door de instanties zo makkelijk mogelijk gemaakt moet worden. Daarbij is om te beginnen een goede **voorlichting** van belang. Bedrijven zitten namelijk vaak met vragen als 'Hoeveel tijd kost het?', 'Hoe moet ik voor deze doelgroep een vacature opstellen?', 'Hoe bereik ik de doelgroep?', 'Hoe weet ik of ik de geschikte persoon voor deze functie heb?', 'Moeten we de beperking benoemen in de organisatie door er een 'label' aan te hangen?' en 'Hoe organiseren we de begeleiding binnen de organisatie?'. Wanneer de antwoorden op deze vragen praktisch en op maat zijn, wordt het voor bedrijven laagdrempeliger de stap te zetten.

Behalve voorlichting is ook behoefte aan een **versimpelde regelgeving** voor zaken rondom inclusief werkgeverschap. Nu zijn er bijvoorbeeld werkgevers die geen gebruikmaken van de regelingen, omdat ze door de wirwar aan maatregelen (die telkens veranderen) door de bomen het bos niet meer zien. Daarnaast brengen de regelingen veel administratieve last met zich mee. Alle obstakels die een bedrijf onderweg tegenkomt vormen potentiële 'stopmomenten'. Een sterker sociaal beleid met een minder complexe regelgeving zou dus een belangrijke stap zijn in de transitie van 'willen' naar 'doen'.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

Naast mensen die de taal van de directie spreken, is er vanuit de instanties ook een goede **begeleiding** nodig. Zo is er behoefte aan professionals die het veranderingsproces in het bedrijf kunnen begeleiden zodra er mensen geplaatst worden en job coaches die deze mensen begeleiden zodra ze in dienst treden. Daarnaast ontbreekt het bedrijven vaak aan de juiste kennis, creativiteit en innovatiekracht om mensen duurzaam te plaatsen. Door bedrijven hierin beter te ondersteunen, zullen zij minder snel geneigd zijn de handdoek in de ring te gooien.

Behalve een goede begeleiding, is het ook van belang dat de betrokken instanties bedrijven **ontzorgen**. Zeker de kleinere bedrijven hebben vaak de tijd en kennis niet om zaken te regelen en mensen te begeleiden. Zo moeten werkgevers mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet alleen passend, duurzaam werk bieden, maar bijvoorbeeld ook begeleiding bieden wanneer zij ernstige problemen hebben, of opleidingen verzorgen om hen te ontwikkelen. Echter, alle zaken die geregeld moeten worden buiten de 'core business' van het bedrijf zijn extra en in die zin belastend. Wanneer dergelijke taken elders belegd zijn, bijvoorbeeld bij een zelfstandig vertrouwenspersoon die de kwetsbare werknemer wat extra aandacht geeft, kan dat werkgevers ontlasten. De bedrijven die gebruikmaken van dit 'vangnet' kunnen alsnog betrokken zijn bij de begeleiding en opleiding van medewerkers, maar staan er dan niet meer alleen voor en zullen daardoor minder snel afhaken.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

Tot slot kan het **relatiemanagement** van instanties het inclusief werkgeversgedrag van ondernemers beïnvloeden. Om te voorkomen dat ondernemers afhaken, is het van belang om met bedrijven die meerdere vestigingen in Nederland hebben centraal afspraken te maken in plaats van binnen elke gemeente apart. Dit resulteert in één aanspreekpunt en eenduidige regelgeving. Ook is het van belang dat vanuit de instanties de continuïteit van de relatie met het bedrijf wordt gewaarborgd. Nu is er nog vaak een hoog verloop onder accountmanagers. Door een ‘partnership’ aan te gaan, hebben bedrijven altijd dezelfde contactpersoon en kunnen ze een vertrouwensband opbouwen.

Tot nu toe hebben we gekeken naar de rol van instanties, zoals gemeente en UWV, bij de transitie van (intrinsiek gemotiveerd) ‘willen’ naar ‘doen’. Er zijn echter ook aspecten van organisaties die hierbij een rol spelen.

Het succesvol om kunnen zetten van intrinsieke motivatie naar gedrag vraagt **oplossingsgerichtheid** van de ondernemer. Zo moet je als ondernemer bijvoorbeeld een ‘verdienmodel’ voor je zien. Je moet kunnen bedenken hoe je het financieel gaat rondbreien. Ook moet je een manier vinden om je niet te veel door de bureaucratie te laten beperken. Dit vergt creatieve oplossingen. Zo is er bijvoorbeeld een bakkerij die obligaties uitgeeft, zodat ze met die financiële middelen direct aan de slag kan en niet hoeft te wachten op subsidietoekenning van allerlei instanties. Adviseurs van de betrokken instanties kunnen hierbij helpen, maar een eigen visie en creativiteit van de ondernemer kunnen het proces ten goede komen.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

Naast oplossingsgerichtheid van de ondernemer is ook **draagvlak** binnen de organisatie van belang. Je moet het gevoel creëren dat de wens om als bedrijf inclusief te zijn van iedereen is. Soms leven er bij leidinggevend en werknemers allerlei ideeën over het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ('de kwaliteit van het werk wordt minder', 'ik raak mijn baan kwijt'). Het is dan belangrijk dit als directie bespreekbaar te maken en uit te leggen waarom je dit als bedrijf wilt en wat dit in de praktijk gaat betekenen. Soms helpt het ook om kleinschalig te beginnen (bijvoorbeeld op een afdeling waar men open staat voor inclusief werkgeverschap), ervaringen te delen en mensen van andere afdelingen te laten kennismaken met de nieuwe collega's uit de doelgroep. Op langere termijn kunnen ook aanpassingen in het aannamebeleid effect sorteren, bijvoorbeeld door enkel mensen op managementfuncties aan te nemen die willen bijdragen aan een inclusiever organisatie. Uiteindelijk moet iedereen zich eigenaar en dus verantwoordelijk voelen voor de realisatie van inclusiviteit.

Het **aannamebeleid** van een organisatie kan ook direct effect hebben op de transitie van 'willen' naar 'doen'. Vaak kan een organisatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet aannemen, omdat is vastgelegd dat voor bepaalde functie diploma's vereist zijn. Om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te kunnen nemen zal dus eerst het aannamebeleid aangepast moeten worden. Zo kan men er bijvoorbeeld voor kiezen om alleen te selecteren op basis van 'skills' en te kijken wat op dat moment nodig is voor die specifieke functie (in plaats van een algemeen functieprofiel op te stellen). Echter, hoe groter de organisatie, hoe meer (complexe) systemen en processen. Dit maakt het lastig om snel veranderingen door te voeren. In kleinere organisaties verloopt alles informeler en is men flexibeler in het bijstellen van de koers die gevaren wordt.

## › **VERSLAG EXPERT INTERVIEWS**

### **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

Tot slot moet worden opgemerkt dat als bovengenoemde zaken goed geregeld zijn, dit de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen (verder) kan aanwakkeren. Wanneer deze zaken echter niet goed geregeld zijn, kan dit ertoe leiden dat de intrinsieke motivatie niet tot volle wasdom komt of zelfs uitdooft.

Om de stap van intrinsieke motivatie naar inclusief werkgeversgedrag te zetten én dit langdurig vol te houden, is het van belang dat instanties een goede relatie opbouwen met bedrijven, de belangen en behoeften van de bedrijven én kandidaten kennen, bedrijven goede voorlichting en begeleiding geven en hen ontzorgen. Daarnaast is het van belang dat organisaties oplossingsgericht zijn, een breed draagvlak creëren voor inclusiviteit en het aannamebeleid afstemmen op de doelgroep.



› **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **PREVALENTIE INTRINSIEKE MOTIVATIE**

De reguliere inclusieve bedrijven waarmee wij hebben gesproken geven aan in **sterke mate** vanuit een intrinsieke motivatie waardevol werk te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat de bedrijven ook met (SROI) verplichtingen te maken hebben, doet daar niks aan af; ook zonder deze verplichtingen is er voor mensen uit de doelgroep plek in het bedrijf. En ook wanneer er afgeschaald moet worden, maakt men geen onderscheid in welke medewerkers men laat gaan. De 'business' heeft echter wel **prioriteit**: medewerkers moeten waarde toevoegen.

Intrinsieke motivatie zit – zij het in meer of mindere mate – in vrijwel alle mensen die bij de bedrijven werken. Dit ontstaat echter niet vanzelf. Hier moet continu **actief** aan gewerkt worden. Zo wordt er door de bedrijven tijdens de werving en selectie bewust op gestuurd. Ze profileren zich in vacatures en sollicitatiegesprekken als inclusief bedrijf en verwachten van nieuwe medewerkers dat zij dezelfde normen en waarden hebben. De mensen die solliciteren, vinden inclusiviteit belangrijk en willen hier graag aan bijdragen. Als blijkt dat medewerkers toch niet passen, dan wordt er afscheid van genomen. Ook dit is een actief beleid.

De geïnterviewde bedrijven beschrijven zichzelf als intrinsiek gemotiveerde inclusieve werkgevers bij wie inclusie en de 'business' hand in hand gaan. Het in stand houden van de intrinsieke motivatie vraagt om een actieve houding van bedrijven.

# › VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS

## ONDERLIGGENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap kan voortkomen uit de mensen zelf; het is wie ze zijn (**karaktereigenschap**). Verschillende mensen die in de geïnterviewde bedrijven werken zijn buiten hun werk ook sociaal betrokken. Ze doen bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Ze zijn geïnteresseerd in anderen en bereid tijd in hen te investeren. Behalve karaktereigenschappen, kan ook **opvoeding** een rol spelen, of **persoonlijke ervaringen** met mensen uit de doelgroep in de privéomgeving (bijv. een familielid met het syndroom van down) of op het werk (bijv. de dankbaarheid en de zichtbare betekenis die het werk heeft voor deze mensen). Daarnaast speelt **socialisatie** een rol. De ervaring is dat familiebedrijven, en dan met name bedrijven buiten de randstad, vaak meer sociaal bewogen zijn. Er wordt daar doorgaans meer naar elkaar omgekeken. Het wij-/familiegevoel leeft daar sterker en wordt van generatie op generatie aan elkaar doorgegeven. Evengoed kan het zaadje ook geplant worden tijdens de **opleiding** (bijv. maatschappelijk werk). Tot slot speelt ook de **leidinggevende** een belangrijke rol. Het verhaal dat hij vertelt en waarmee hij mensen in het bedrijf weet te inspireren, kunnen de basis leggen voor een brede intrinsieke motivatie in de organisatie.

De basis voor de intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen ligt in karaktereigenschappen, opvoeding, persoonlijke ervaringen, socialisatie, opleiding en de aanwezigheid van een inspirerende leidinggevende.

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **INTRINSIEKE MOTIVATIE IN DE ORGANISATIECULTUUR**

Bij alle geïnterviewde bedrijven lijkt de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen verweven te zijn met de cultuur van het bedrijf. Deze cultuur kenmerkt zich door de aandacht die er is voor 'de mens' achter de medewerker. Er wordt respectvol met elkaar omgaan. Ook is er een sterk groeps-/ familiegevoel: iedereen telt mee en hoort erbij. Er worden geen subgroepen gevormd; iemand met een arbeidsbeperking wordt gewoon gezien als een reguliere collega. Hoewel inclusie niet overal even sterk leeft, heeft het merendeel een goede intentie en is betrokken. Men leeft met elkaar mee. Ook heerst er een bepaalde rust op de werkvloer; er is geen hoge druk. Snap je iets niet, dan wordt het gewoon nog een keer uitgelegd. In het algemeen zien we bij de geïnterviewde bedrijven de 'sociale component' op meerdere vlakken door de bedrijfsvoering heen sijpelen. De kernwaarde is '**voor elkaar zorgen**'. Dit beperkt zich niet enkel tot mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Men is zich bewust van het eigen effect op de omgeving, zowel in het klein (bijv. door het geven van gerichte aandacht aan anderen) als in het groot (bijv. door zich in te zetten voor maatschappelijke doelen). Er lijkt bij de bedrijven een geloof te zijn dat men het verschil kan maken, hoe klein ook.

# › VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS

## INTRINSIEKE MOTIVATIE IN DE ORGANISATIECULTUUR

Veel gesprekspartners geven aan dat intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap al onderdeel was van de cultuur toen zij in dienst kwamen, of later – met een overname – onderdeel werd van het bedrijf. De **leidinggevende** speelt wel vaak een cruciale rol bij de vorming van de cultuur. Zo is er een directeur die de ‘menselijke maat’ in andere organisaties tekort vond schieten en toen voor zichzelf is begonnen. Vanaf nul heeft hij het bedrijf opgebouwd met aandacht voor de mens. En dus ook met inclusie hoog op de agenda. Maar soms is er ook gewoon sprake van **toeval** en komen er dingen op je pad die ervoor zorgen dat je erin rolt. Bijvoorbeeld een gemeente die het bedrijf benadert met de vraag of ze plek hebben voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Kortom, de cultuur vormt zich soms bewust (door het formuleren van een visie, missie en strategie, en deze door te laten werken in de organisatiestructuur) en soms door toevalligheden. Wat wel belangrijk is, is een **open mindset**. Management en werkvloer moeten open staan voor het proberen van nieuwe dingen.

De intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen nestelt zich niet in één keer in de cultuur van een organisatie. Het is een geleidelijk proces van **vallen en opstaan**; al doende leert men wat werkt en niet werkt. Er moet gezocht worden naar een balans tussen de sociale impact die wordt gerealiseerd, de winstgevendheid van het bedrijf en het blijven functioneren van de organisatie. Maar ook de balans tussen het boeken van voortgang en iedereen meekrijgen verdient aandacht. Als je harder wilt dan de werkvloer kan behappen, gaat het verkeerd. Het is dus belangrijk een realistisch tempo te bepalen en iedereen mee te nemen in de plannen. In het algemeen is men binnen de bedrijven niet snel tevreden met hun aanpak; er is een sterke ambitie om het steeds weer wat beter te doen.

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **INTRINSIEKE MOTIVATIE IN DE ORGANISATIECULTUUR**

Het **management** is vaak dé drijvende kracht achter het realiseren en in stand houden van een cultuur waarin intrinsiek gemotiveerd inclusief ondernemerschap centraal staat. Zij nemen de beslissingen, kunnen met hun acties de bestaande hiërarchie en ongelijkheid wegnemen, en zijn ambassadeurs die ‘het gedachtengoed’ uitdragen richting de werkvloer. Essentieel is wel dat het management zich niet alleen in woord, maar ook in daad laat zien (zeggen én doen). **HR-professionals** hebben daarnaast een belangrijke ondersteunende rol. Zij helpen met het uitzetten van de lijnen, zorgen voor de borging van beleid en controleren op de uitvoering. Verder vormen ook de aard en historie van het bedrijf een belangrijke bepalende factor. Zo is er in **familiebedrijven** vaak een sterke mate van continuïteit. Het bedrijf gaat over van generatie op generatie, waardoor er stabiliteit zit in de cultuur. Deze continuïteit lijkt kwetsbaarder bij niet-familiebedrijven, waar doorgaans frequenter verschuivingen in de directie plaatsvinden. Daarnaast is het makkelijker om in een **nieuw bedrijf** – met inclusiviteit in de visie, missie en strategie – een ‘inclusieve wind te laten waaien’, dan op een later moment als bedrijf de omslag te maken en ervoor te zorgen dat iedereen inclusie in zijn vezels heeft zitten. Maar het kan wel. Eén van de geïnterviewde bedrijven heeft een ander bedrijf overgenomen en is daar volgens de eigen normen en waarden rondom inclusie gaan werken. Langzaam is inclusie ook in het ‘dna’ van de medewerkers van de nieuwe vestiging gaan zitten. In de jaren erna is dit versterkt doordat nieuwe medewerkers werden aangenomen op hun fit met het bedrijfsprofiel.

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **INTRINSIEKE MOTIVATIE IN DE ORGANISATIECULTUUR**

De **bedrijfs grootte** en het aantal **dienstjaren** van medewerkers spelen een rol bij de cultuurbeleving. Zo kun je, naarmate het bedrijf groter wordt, vaak niet meer van één cultuur spreken. Op verschillende locaties kunnen subculturen ontstaan (waarbij alsnog de kernwaarden van het concern zichtbaar zijn). Daarnaast kan het wij-/familiegevoel sterker zijn (en meer worden uitgedragen) wanneer men langer bij de organisatie werkt. Socialisatie kost tijd.

Intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap is bij alle geïnterviewde bedrijven onderdeel van de organisatiecultuur. Een cultuur waarin intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap centraal staat kenmerkt zich door de kernwaarde ‘zorg voor elkaar’ en vormt zich soms per toeval en soms bewust. Management en HR-professionals spelen hierbij een belangrijke rol. Ook de aard en historie van het bedrijf zijn van invloed op het ontstaan en voortbestaan van de cultuur. De cultuurbeleving van medewerkers verschilt, afhankelijk van bedrijfs grootte en dienstjaren.

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

#### *Organisatie*

Om intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap aan te wakkeren, is het belangrijk in organisaties niet alleen te praten over inclusie, maar het te **doen**. Ga gewoon aan de slag met inclusie en zie het als een continu verbeterproces. Dat maakt en houdt het leuk. Daarbij is het belangrijk om de werkvloer mee te nemen. Een goede **communicatie** is daarbij essentieel. Leg medewerkers bijvoorbeeld uit waarom je aan inclusie doet het doet en hoe je het doet. Het formuleren van een visie en missie is stap 1, maar de uitdaging zit 'm erin het te laten landen op de werkvloer. Dit kan bijvoorbeeld door plenaire bijeenkomsten te organiseren. Door daar herhaaldelijk over inclusie te vertellen en te laten zien dat dit een belangrijke missie is voor de organisatie, willen medewerkers er vanzelf meer over weten en is de kans groter dat ze ermee aan de slag gaan. Naast informeren is ook voorlichting belangrijk. Zo kan het (onterechte) beeld dat mensen uit de doelgroep 'weinig opleveren, maar veel krijgen' tot jaloezie leiden. Dergelijke misverstanden moeten worden voorkomen. Daarnaast kan het ook helpen reguliere werknemers iets te bieden, zoals een investering in hun duurzame inzetbaarheid. Dit zou vanuit gemeentelijk/nationaal beleid extra kunnen worden gestimuleerd/beloond, omdat er een preventieve werking vanuit gaat en tot minder uitval leidt. Tot slot is het belangrijk niet enkel te zenden, maar ook **inspraak** te organiseren en ideeën vanaf de werkvloer mee te nemen. Alle bedrijven geven aan op deze vlakken nog stappen te kunnen zetten.



## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

#### *Organisatie*

Een belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie is het delen van **succesverhalen** binnen de organisatie. Verhalen waaruit blijkt dat ieders inspanningen resultaat hebben gehad en alle betrokken partijen tevreden zijn. Als er meer positieve dan negatieve verhalen zijn, ben je sneller geneigd door te zetten en krijg je de werkvloer (makkelijker) mee. Die succesverhalen ontstaan echter niet vanzelf. De medewerker moet passen bij de baan en het bedrijf. Het is dan ook belangrijk tijd te investeren in het creëren van een goede **match** tussen nieuwe medewerkers en het bedrijf. Maatwerk is hierbij essentieel. Medewerkers moeten bijvoorbeeld niet worden overvraagd. Ook moeten medewerkers gemotiveerd zijn om (in het bedrijf / de functie) te werken. Lukt het niet om een match te realiseren, dan moet je eerlijk zijn en niet met elkaar in zee gaan.

Bij het realiseren van voornoemde punten is een belangrijke rol weggelegd voor het **management**. Dit begint al bij een gerichte werving en selectie en begeleiding van teamleiders die de kernwaarden van het bedrijf onderschrijven en dit kunnen en willen toepassen/overdragen op de werkvloer. Ook kan het management sturen op maatwerk en een goede match tussen medewerker en bedrijf. Daarnaast kenmerken de geïnterviewde bedrijven zich door een (nagenoeg) platte, niet-hiërarchische structuur. Hierdoor is iedereen goed benaderbaar en staan het management en de werkvloer dicht bij elkaar. Naast het management spelen ook **HR-professionals** een belangrijke rol. Door het thema inclusie op de agenda te houden, het beleid te borgen en te controleren op de uitvoering, kunnen zij de motivatie voor het thema verder aanwakkeren.

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

#### *Organisatie*

Tot slot moet er, zoals eerder beschreven, voor de geïnterviewde bedrijven altijd sprake zijn van een toegevoegde waarde wanneer iemand in dienst wordt genomen. Is die toegevoegde waarde er niet, dan doet men het niet. Dat wil echter niet zeggen dat men in het algemeen niet intrinsiek gemotiveerd meer is. Wel is het zo dat de 'business' op zo'n moment **prioriteit** krijgt en deze de motivatie als het ware wegdrukt. Wanneer het financieel slechter gaat met het bedrijf is er wel een reële kans dat het draagvlak voor inclusie binnen de organisatie onder druk komt te staan (bijv. op de werkvloer wanneer er ontslag dreigt).

Om de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen aan te wakkeren, is het belangrijk om het gewoon te doen. Een goede communicatie richting de werkvloer en het voorzien in inspraak zijn daarbij onontbeerlijk. Een belangrijk aspect van de communicatie is het delen van succesverhalen, die alleen tot stand komen als er een goede match is tussen medewerkers en het bedrijf. Hierbij is een cruciale rol weggelegd voor het management en HR-professionals.

# › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

## **VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

### *Gemeentelijk/nationaal beleid*

Ook vanuit beleid kan de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen worden aangewakkerd. Zo houden de geïnterviewde bedrijven het pleidooi om vanuit de gemeente/overheid **succesverhalen** te delen. Laat bedrijven met aansprekende voorbeelden zien dat inclusief ondernemen mogelijk is en welke impact het heeft. Daarnaast is het belangrijk dat er een goede wisselwerking is tussen bedrijven en instanties. Het is niet ieder voor zich: vanuit een gelijkwaardige relatie moeten ze goed met elkaar **communiceren** (blijven praten) en **samen** dingen aanpakken/oplossen.

De bedrijven hebben in het algemeen goede ervaringen met de medewerkers van de instanties die hen ondersteunen bij het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen. De bedrijven horen echter ook wel eens andere verhalen of hebben in het verleden zelf negatieve ervaringen opgedaan, en spreken van een zekere mate van geluk; ze hebben het getroffen. Niettemin vormen de instanties (in potentie) wel een grote bottleneck. Zo is de ervaring dat het instanties wel eens aan **flexibiliteit** ontbreekt. Er is onvoldoende ruimte voor op maat oplossingen, zelfs als de oplossing door het bedrijf wordt aangedragen en tot een win-win kan leiden (bijv. een kleine financiële bijdrage, zodat een niet-productieve medewerker uit de doelgroep nog enkele jaren tot het pensioen in dienst kan worden gehouden. Dit verzoek werd niet ingewilligd, waardoor de medewerker thuis kwam te zitten én weer volledig in de WW terechtkwam.).

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

#### *Gemeentelijk/nationaal beleid*

Daarnaast kwam de hoge caseload van klantmanagers ter sprake. Dit maakt het lastig alle bedrijven **persoonlijk** te helpen, wat demotiverend kan werken. En ook ontbreekt het de instanties wel eens aan **kennis** over de werkzoekende en het bedrijf. Zo weten instanties soms niet wie ze aanbieden ('ze geven maar een werknemer') en hebben ze ook weinig kennis van het bedrijf waar de medewerker geplaatst wordt en de industrie waarin het bedrijf opereert. Deze kennis is echter essentieel om een goede match te realiseren tussen medewerker en bedrijf.

Tot slot zien de bedrijven dat er sterk wordt gestuurd op **cijfers** (uitstroom/plaatsing), terwijl de realiteit is dat er mensen zijn die nooit meer aan het werk komen (en dus van de gemeente afhankelijk blijven). Gemeenten zouden volgens de bedrijven meer moeten kijken naar wat het beste is voor de mens. Je kunt mensen bijvoorbeeld wel laten groeien naar een hoger niveau. Dat maakt het voor bedrijven ook makkelijker. Nu is de ervaring dat de instanties soms 'pusherig' zijn. Dat demotiveert. Het zou helpen wanneer de instanties zelf ook vanuit een 'intrinsieke motivatie' werken en geen 'perverse prikkels' meer uitsturen (bijv. mensen uit de doelgroep maar een beperkt aantal jaar in dienst mogen nemen om ze mee te laten tellen voor de 'cijfers', waardoor het bedrijf gestimuleerd wordt die persoon daarna weer los te laten en een nieuwe medewerker in dienst te nemen). Het pleidooi is om de mens centraal te stellen, ernaar te streven het maximaal haalbare uit mensen te halen en niet blind te staren op cijfers/uitstroom.

## › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

### **VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE**

#### *Gemeentelijk/nationaal beleid*

Verder is het belangrijk de **bureaucratie** te beperken. Dit kan met name leidinggevenden demotiveren, omdat zij hun tijd liever in de plaatsing (matching) en begeleiding van mensen uit de doelgroep steken. Het papierwerk wordt nu vaak aan HR-professionals uitbesteed; iets wat uiteraard alleen in bedrijven kan met een HR-afdeling. Als onderdeel van de oplossing wordt door de bedrijven gepleit voor een simpeler en eenduidiger regelgeving.

Tot slot is het belangrijk dat bedrijven een **eenduidig verhaal** horen. Zo vallen werkgeversservicepunten (WSPs) soms onder een gemeente en soms onder het UWV, waardoor nu niet altijd hetzelfde verhaal verteld wordt. Daarnaast is de ervaring dat er bij gemeenten in verhouding veel tijd wordt gestopt in ‘theorie’ (praten over beleid) en weinig in ‘praktijk’ (bijv. concrete bemiddeling tussen het bedrijf en mensen uit de doelgroep). Een eenduidig verhaal en concrete **praktische oplossingen** voorzien beter in de behoefte van bedrijven en kunnen de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen daarmee verder aanwakkeren.

Om de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen aan te wakkeren, is het belangrijk dat er vanuit gemeente/overheid succesverhalen worden verteld en problemen samen met de bedrijven worden opgepakt. Meer flexibiliteit (maatwerk), kennis van klanten en bedrijven, en aandacht voor persoonlijke relaties en ‘de mens’ achter de medewerker, kunnen de intrinsieke motivatie eveneens verder doen aanwakkeren. Daarnaast helpt het als de bureaucratie wordt teruggedrongen en er vanuit instanties een eenduidig verhaal wordt verteld en vooral praktische oplossingen worden aangedragen.

# › VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS

## VERSTERKENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN INTRINSIEKE MOTIVATIE

### *Maatschappelijke factoren*

Op maatschappelijk gebied is het belangrijk de negatieve **beeldvorming** rondom kwetsbare groepen te veranderen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden nog te vaak in de ‘sneue hoek’ neergezet en krijgen bij voorbaat weinig kansen toegedicht. Een idee dat sterk leeft is dat je ‘halve krachten’ binnenhaalt, terwijl het een zeer diverse groep is met verschillende soorten beperkingen én mogelijkheden. Het is dan ook belangrijk dat mensen vertrouwd raken met en betrokken worden bij de situatie van mensen uit kwetsbare groepen. Het is vaak de onwetendheid die ervoor zorgt dat mensen afstand houden en zich niet verdiepen (onbekend maakt onbemind). Meer educatieve, positieve publiciteit is dan ook gewenst. Wanneer er herkenning is kan dat aanzetten tot anders denken. Het delen van persoonlijke verhalen kan hierin een belangrijke rol spelen (hoewel veel mensen uit de doelgroep liever geen stempel krijgen en dus liever de publiciteit mijden).

Tot slot helpt het als inclusie (en MVO in het algemeen) hoger op de **maatschappelijke agenda** komt te staan. Sommige bedrijven doen al aan inclusie, maar daar wordt verder niet echt over nagedacht. Naarmate inclusie hoger komt te staan op de maatschappelijke agenda, wordt er in de bedrijven ook bewuster aandacht aan besteed en actief op gestuurd. De intrinsieke motivatie is er in feite al, maar door het onderwerp ‘inclusie’ meer in de spotlight te zetten, kan de motivatie verder tot bloei komen.

Door de negatieve beeldvorming rondom kwetsbare groepen te veranderen en inclusie hoger op de maatschappelijke agenda te zetten, kan de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen verder worden aangewakkerd.

# › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

## **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

### *Organisatie*

Om de intrinsieke motivatie binnen de geïnterviewde bedrijven om te kunnen zetten in concrete actie, zijn een aantal zaken van belang (geweest). Zo geldt in sommige organisaties het devies ‘niet over nadenken, maar **gewoon doen**’. Dan merk je vanzelf wat het oplevert. Dat neemt echter niet weg dat er wel wordt gestreefd naar een **match** tussen de medewerker en het bedrijf. Als het niet mogelijk is een match te realiseren, dan komt de medewerker niet in dienst. Daarnaast is het belangrijk dat de **begeleiding** van de medewerker kan worden gegarandeerd. Dit vergt kennis van de doelgroep, maar ook de beschikbaarheid van tijd en middelen.

Verder is het essentieel dat het **management** inclusief werkgeverschap steunt. Zij zijn een belangrijke aanjager. Men moet echter wel oppassen dat het geen dwang wordt; dat het opgelegd wordt aan de werkvloer. Dat werkt averechts. Naast het management zijn ook **HR-professionals** belangrijk. Zij vervullen – naast het management – een significante rol bij de werving en selectie van personeel, de formulering en borging van beleid, en de vertaalslag van beleid naar de praktijk. Ook doen ze vaak een belangrijk deel van het papierwerk.

# › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

## **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

### *Organisatie*

Ook de rol van **bedrijvensnetwerken** kwam ter sprake. Bedrijven uit het eigen netwerk (bijv. in de regio, of lokaal op een bedrijventerrein) kunnen elkaar praktisch ondersteunen en van advies voorzien, en zo het sociaal ondernemen versterken. Dit kan echter alleen als bedrijven elkaar leren kennen, elkaar waarderen en elkaar wat gunnen.

Tot slot kunnen slechte **financiële omstandigheden** een belemmering zijn om de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen om te zetten naar gedrag.

De stap van intrinsieke motivatie naar inclusief werkgeversgedrag is niet alleen een kwestie van 'gewoon doen', maar vraagt ook om een match tussen medewerker en bedrijf en de mogelijkheid tot goede begeleiding. De steun van het management en ondersteuning door HR-professionals zijn onontbeerlijk. Daarnaast kan er een stimulans uitgaan van het bedrijvensnetwerk, terwijl financiële problemen de stap van intrinsieke motivatie naar gedrag juist weer kunnen belemmeren.



# › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

## **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

### *Gemeentelijk/nationaal beleid*

Ook vanuit beleid kan worden bijgedragen aan het omzetten van intrinsieke motivatie naar concreet inclusief werkgeversgedrag. Zo is het voor bedrijven belangrijk een vast **loket** te hebben waar ze met hun vragen en problemen terecht kunnen. De ervaring is dat de mogelijkheid hiertoe verschilt per gemeente en afhankelijk is van de contactpersoon bij de instantie. Verder is het goed de **bureaucratie** terug te dringen (de overheid moet drempels weghalen en inclusief ondernemen makkelijker maken) en **succesverhalen** te delen. Persoonlijke verhalen die niet alleen laten zien dat het kan en hoe dit kan worden gerealiseerd, maar die ook vertellen wat het voor de doelgroep betekent. Dit kan helpen de negatieve beeldvorming rondom mensen uit kwetsbare groepen te verminderen, want onbekend maakt onbemind. Daarnaast bestaat de wens om via instanties te kunnen zoeken op **competenties** in plaats van diploma's en werkervaring. Dit kan bijdragen aan het optimaliseren van de match tussen medewerker en bedrijf. Tot slot is het belangrijk dat overheidsorganisaties een **voorbeeldfunctie** vervullen. Zij moeten bedrijven laten zien dat het kan en hoe het kan. Het beeld is echter dat binnen deze organisaties juist vanuit een extrinsieke motivatie wordt gewerkt en dat men meer is gericht op cijfers dan op mensen. Idealiter trekken bedrijven en overheid/gemeenten **samen** op in het realiseren van arbeidsplekken. Een goede onderlinge **communicatie** is daarbij van groot belang.

Vanuit beleid kan de stap van intrinsieke motivatie naar concrete actie worden bespoedigd door bedrijven een vast loket te bieden waar zij met vragen en problemen terecht kunnen. Ook is het wenselijk dat de bureaucratie wordt geminimaliseerd, succesverhalen worden gedeeld (waarbij de overheid haar voorbeeldfunctie kan vervullen door als casus te dienen), matching mogelijk is op basis van competenties, en de overheid en bedrijven goed communiceren en samen optrekken in het realiseren van arbeidsplekken.

# › **VERSLAG ORGANISATIE INTERVIEWS**

## **VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE NAAR INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG**

### *Maatschappelijke factoren*

De **nieuwe generatie** kan helpen intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeversgedrag te realiseren. Zo kwam ter sprake dat er in de toekomst steeds meer sociaal ondernemers zullen komen, omdat inclusie steeds meer in het bewustzijn van jongeren zit, zij hier gericht mee bezig zijn en er ook concreet iets mee willen doen. Dit kan zich vertalen in cultuurverandering van onderaf (bottom-up; de werkvloer verandert de normen en waarden) of het oprichten van nieuwe (sociale) ondernemingen.

Intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeversgedrag kan in een stroomversnelling komen door een nieuwe generatie die er meer 'inclusieve' normen en waarden op na houdt.

› **CONCLUSIE**  
**SAMENVATTING INTERVIEWS & AANBEVELINGEN**

## › CONCLUSIE

### SAMENVATTING INTERVIEWS

Het doel van deze verkenning was om een eerste antwoord te formuleren op de volgende twee onderzoeksvragen: (1) Hoe is het gesteld met de intrinsieke motivatie binnen organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en hen waardevol werk te bieden?, en (2) Wat is minimaal nodig om de intrinsieke motivatie binnen organisaties te versterken en om te zetten naar gedrag? We hebben hiervoor gesproken met 5 experts en 9 medewerkers van 3 reguliere bedrijven. De inzichten hebben we verwerkt in twee aparte verslagen. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste bevindingen, gevolgd door 4 aanbevelingen voor beleidsmatige interventies.

#### *Samenvatting*

Net als bij sociale ondernemingen, kan er ook bij reguliere bedrijven sprake zijn van een intrinsieke motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. We zien dit vooral bij MKB- en familiebedrijven met een sterke (lokale) maatschappelijke betrokkenheid. Inclusie is voor deze bedrijven een belangrijke, breed gedragen kernwaarde waar actief aan wordt gewerkt. Inclusie mag in deze bedrijven echter niet ten koste gaan van de 'business'. Ook mensen uit kwetsbare groepen moeten toegevoegde waarde hebben voor het bedrijf.

De intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen kent verschillende ontstaansvormen, variërend van een inspirerende leidinggevende of een persoonlijke ervaring met iemand uit de doelgroep, tot maatschappelijke vorming (opvoeding, opleiding, socialisatie) en karaktereigenschappen. Deze factoren kunnen alleen of in combinatie en op verschillende momenten in het leven bepalend zijn.

## › CONCLUSIE

### SAMENVATTING INTERVIEWS

De intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen is bij alle geïnterviewde bedrijven onderdeel geworden van de organisatiecultuur, een cultuur die zich kenmerkt door de kernwaarde ‘zorg voor elkaar’. Management en HR spelen een cruciale rol bij het ontstaan en in stand houden van deze cultuur. Ook de aard en historie van het bedrijf beïnvloeden dit proces. En hoewel de kernwaarden overal gelijk zijn, verschilt de cultuurbeleving binnen de bedrijven.

Er zijn diverse manieren waarop de intrinsieke motivatie om inclusief te ondernemen kan worden aangewakkerd. Bedrijven (management, HR) en overheid spelen hierin allebei een cruciale rol en trekken hier idealiter samen in op. Een belangrijk aandachtspunt is het ontwerpen van een bedrijfsmodel waarin inclusie en de ‘business’ hand in hand gaan. Daarnaast moet inclusie stevig in HRM-beleid zijn verankerd en is het belangrijk hier open over te communiceren en de werkvloer inspraak te bieden. Verder is het belangrijk dat inclusie hoger op de maatschappelijke agenda komt te staan. De negatieve beeldvorming rondom inclusie moet daarvoor wel eerst worden verbeterd. Dit kan onder andere door bedrijven positieve ervaringen met de doelgroep op te laten doen. Succesverhalen kunnen daarbij helpen, maar deze ontstaan alleen als er een goede match is tussen medewerker en bedrijf. Een goede match vraagt van de instanties meer maatwerk, kennis van klanten en bedrijven, aandacht voor persoonlijke relaties en ‘de mens’ achter de medewerker, en praktische oplossingen. Ook is er behoefte aan minder papierwerk.

## › CONCLUSIE

### SAMENVATTING INTERVIEWS

Om de stap van intrinsieke motivatie naar inclusief werkgeversgedrag te zetten én dit langdurig vol te houden, zijn verschillende factoren van belang. Bedrijven (management, HR) en overheid spelen ook hierin allebei een cruciale rol en trekken hier idealiter samen in op. Allereerst is het belangrijk een breed draagvlak voor inclusie te creëren. Een goede communicatie, het delen van succesverhalen (waarbij de overheid als casus dient), een persoonlijke relatie tussen instanties en bedrijven, en de komst van een nieuwe generatie werknemers en ondernemers met ‘inclusieve’ normen en waarden spelen daarbij een belangrijke rol. Daarnaast is het van belang dat er een goede match is tussen medewerkers en het bedrijf en dat bedrijven een goede begeleiding kunnen bieden. Dit vraagt van instanties dat zij de belangen en behoeften van bedrijven én kandidaten kennen, en bedrijven een goede voorlichting en begeleiding geven en hen ontzorgen. Organisaties moeten daarnaast oplossingsgericht zijn en (met behulp van de instanties) hun aannamebeleid afstemmen op de doelgroep, bijvoorbeeld door matching op basis van competenties mogelijk te maken. Tot slot is het belangrijk dat de bureaucratie wordt geminimaliseerd en dat er oog is voor de financiële draagkracht van bedrijven.

# › CONCLUSIE

## AANBEVELINGEN

### 1. Werk aan een positieve beeldvorming rondom inclusie

De beeldvorming rondom inclusie is in Nederland veelal negatief. Vaak is dit een kwestie van ‘onbekend maakt onbemind’. Het is van belang dat bedrijven positieve ervaringen opdoen met de doelgroep. Het op lokaal, regionaal en/of landelijk niveau delen van (persoonlijke) succesverhalen speelt daarbij een belangrijke rol. Ondernemers kunnen hierin het voortouw nemen door succesverhalen uit hun eigen organisatie op te tekenen en deze te delen met de werkvloer en met bedrijven in het eigen lokale en regionale netwerk. Werkgeversservicepunten (WSP's) kunnen, net als (lokale) werkgeversverenigingen en de AWWN, deze verhalen verzamelen en actief delen met de bedrijven waar zij een relatie mee opbouwen. Idealiter kunnen de bedrijven zich identificeren met de bedrijven in de casus. Op landelijk niveau kan het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verschillende regionale en/of één landelijke publiekscampagne(s) starten waarin deze succesverhalen centraal staan.

### 2. Werk aan een bedrijfsmodel waarin inclusie en de ‘business’ hand in hand gaan

De geïnterviewde bedrijven hebben een modus gevonden waarin zij inclusief werkgeverschap weten te combineren met een gezonde bedrijfsvoering. Dit vergt van ondernemers creativiteit en oplossingsgerichtheid; zij moeten een plan bedenken hoe zij het financieel gaan rondbreien. Niet alle bedrijven slagen hierin. Met kennis en praktische ondersteuning kunnen de WSP's bedrijven helpen een positief verdienmodel te realiseren, waarbij mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie waardevol werk wordt geboden, en de ondernemer tegelijkertijd waarde maakt voor de organisatie en de maatschappij. Het Ministerie van SZW en de gemeenten kunnen hieraan bijdragen door aan te sturen op minder complexe regelgeving en meer flexibiliteit in de uitvoering.

## › CONCLUSIE

### AANBEVELINGEN

#### 3. Werk aan een optimale match tussen medewerker en bedrijf

Alleen een goede match tussen medewerker en bedrijf resulteert in succesverhalen: medewerkers voelen zich op hun plek en zijn van toegevoegde waarde voor het bedrijf. Om een goede match te realiseren moeten ondernemers continu aandacht hebben voor de fit tussen medewerker en bedrijf. Ook moeten zij de arbeidsrelatie tijdig durven te beëindigen als blijkt dat medewerkers toch niet passen. Van WSP's wordt verwacht dat zij de belangen en behoeften van bedrijven en kandidaten kennen, en dat zij een gelijkwaardige, vraaggestuurde *samenwerking* aangaan met bedrijven die is gericht op het realiseren van praktische oplossingen. Daarnaast is behoefte aan maatwerk, waaronder competentiegerichte plaatsing. Het Ministerie van SZW en de gemeenten kunnen hieraan bijdragen door aan te sturen op meer flexibiliteit in de uitvoering en het realiseren van een skills-based arbeidsmarkt.

#### 4. Stel 'de mens' achter de medewerker centraal

Een belangrijke kernwaarde van de geïnterviewde bedrijven is 'zorg voor elkaar'. Zij verwachten deze waarde ook terug te zien bij de instanties waarmee zij samenwerken. De prikkels die bedrijven vanuit de instanties ontvangen lokken echter vaak tegenovergestelde motieven uit. Dit vraagt van gemeenten dat zij de focus op 'cijfers' (uitstroom/plaatsing) verleggen naar de ontwikkeling van kandidaten. Om verschillen tussen gemeenten te voorkomen zijn eenduidige richtlijnen gewenst. Het Ministerie van SZW kan hieraan bijdragen door aan te sturen op landelijke regelgeving en beleid. Een verandering van beleid waarin 'de mens' achter de medewerker centraal staat, sluit niet alleen aan bij de groeiende behoefte om terug te keren naar de 'menselijke maat', het draagt tevens bij aan het realiseren van een beter match tussen medewerker en bedrijf, en dus aan duurzame succesvolle plaatsingen.



## › LITERATUURLIJST

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becton, J.B., Giles, W.F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, 30(5), 494-514.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (Hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Dam, K. van, Vuuren, T. van, & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: The importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449-2472.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' en 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Engelen, E. et al. (2020). *Winstziek bedrijf heeft geen bestaansrecht*. Gepubliceerd in: De Volkskrant, 25 april 2020.
- Klink, J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Wilt, G. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Korteweg, A. (2020). *De pandemie als politieke resetknop*. Gepubliceerd in: De Volkskrant, 25 augustus 2020.

## › LITERATUURLIJST

- Neiman, S., & Piketty, T. et al. (2020). *Manifest voor de rechten van werknemers*. Gepubliceerd in: De Groene Amsterdammer, 16 mei 2020.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schenderling, P., Rossum, A. van, Adelmeijer, M., & Eldik, I. van (2019). *Onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met de Participatiewet. Uitkomsten van de derde meting van het ervaringsonderzoek Participatiewet*. Utrecht: Berenschot.
- Schwab, K. (2020). *Het is tijd voor een Grote Herschikking*. Gepubliceerd op: Project Syndicate, 3 juni 2020.
- TNO (2015). *Werkgevers Enquête Arbeid 2014: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.
- TNO (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.
- TNO (2020). *Werkgevers Enquête Arbeid 2019: Methodologie, resultaten en verantwoording*. Leiden: TNO.
- Woods, S.A., & West, M.A. (2010). *The psychology of work and organizations*. UK: Cengage Learning.

› **BIJLAGE**  
**INTERVIEWVRAGEN**

## › INTERVIEWVRAGEN EXPERT INTERVIEWS

- 1) Denkt/ziet u dat er werkgevers zijn die puur vanuit een intrinsieke motivatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (waardevol) werk bieden?
- 2) Waar komt deze intrinsieke motivatie (of het gebrek hieraan) volgens u vandaan?
- 3) Hoe kan de intrinsieke motivatie bij het management én werknemers worden aangewakkerd, zodat het onderdeel wordt van de cultuur en in het 'dna' van de organisatie gaat zitten?
  - a) Wat is hierin de rol van de organisaties zelf?
  - b) Wat is er vanuit nationaal/gemeentelijk beleid mogelijk?
  - c) Spelen er nog andere zaken een rol, zoals maatschappelijke factoren?
- 4) Wat zit een intrinsieke motivatie in de weg? Hoe kan deze uitdoven of niet tot volle wasdom komen?
  - a) Wat is hierin de rol van de organisaties zelf?
  - b) In hoeverre zit nationaal/gemeentelijk beleid in de weg?
  - c) In hoeverre speelt de heersende economische rationaliteit een rol?
  - d) Spelen er nog andere zaken een rol, zoals maatschappelijke factoren?
- 5) Wat is nodig om van intrinsieke motivatie naar gedrag te komen?

## › INTERVIEWVRAGEN ORGANISATIE INTERVIEWS

- 1) In hoeverre biedt uw organisatie puur vanuit een intrinsieke motivatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waardevol werk? Waar blijkt dat uit?
- 2) Waar komt deze intrinsieke motivatie (of het gebrek hieraan) vandaan?
- 3) [*Indien sprake is van intrinsieke motivatie*] In hoeverre is deze intrinsieke motivatie onderdeel van de cultuur van uw organisatie / zit het in het 'dna' van het bedrijf? Waar blijkt dat uit?
- 4) [*Indien intrinsieke motivatie in de cultuur / het 'dna' zit*] Kunt u schetsen hoe dit proces is verlopen; hoe de intrinsieke motivatie zich in de loop der tijd in de cultuur / het 'dna' heeft genesteld?
  - a) Wie binnen en/of buiten de organisatie speelde hierin een cruciale rol?
- 5) Wat kan de intrinsieke motivatie in uw organisatie (verder) doen aanwakkeren?
  - a) Wat is hierin de rol van uw organisatie zelf?
  - b) Wat is hierin de rol van nationaal/gemeentelijk beleid?
  - c) Spelen er nog andere zaken een rol, zoals maatschappelijke factoren?
  - d) Wie binnen en/of buiten de organisatie speelt hierin een cruciale rol?

## › INTERVIEWVRAGEN ORGANISATIE INTERVIEWS

6. Wat kan de intrinsieke motivatie in uw organisatie doen uitdoven / niet tot volle wasdom laten komen?
  - a) Wat is hierin de rol van uw organisatie zelf?
  - b) Wat is hierin de rol van nationaal/gemeentelijk beleid?
  - c) Spelen er nog andere zaken een rol, zoals maatschappelijke factoren?
  - d) Wie binnen en/of buiten de organisatie speelt hierin een cruciale rol?
7. Wat is in uw organisatie nodig (geweest) om van intrinsieke motivatie naar gedrag te komen?
  - a) Wat is hierin de rol van uw organisatie zelf?
  - b) Wat is hierin de rol van nationaal/gemeentelijk beleid?
  - c) Spelen er nog andere zaken een rol, zoals maatschappelijke factoren?
  - d) Wie binnen en/of buiten de organisatie speelt hierin een cruciale rol?

› AUTEURS: MARIEKE VAN DEN TOOREN  
MEREL IN DER MAUR  
ASTRID HAZELZET  
ANNEKE GOUDSWAARD

DATUM: 21 DECEMBER 2021

RAPPORTNUMMER: TNO 2021 R12568