

> TNO rapport

# **Wat onderscheidt inclusieve organisaties die banen creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie?**

*Een analyse van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)*

# Wat onderscheidt inclusieve organisaties die banen creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie?

*Een analyse van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)*

Datum	8 december 2022
Auteurs	Marieke van den Tooren Karolus Kraan Astrid Hazelzet
Projectnummer	060.51674/01.08
Rapportnummer	TNO 2022 R12461
Contact TNO	Marieke van den Tooren
Telefoon	+31615336223
E-mail	Marieke.vandentooren@tno.nl

## **Healthy Living & Work**

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

T 088 866 61 00  
info@tno.nl

© 2022 TNO

Alle rechten voorbehouden.

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

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

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

Handelsregisternummer 27376655

# Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	1
1.1	Achtergrond.....	1
1.2	Onderzoek .....	1
1.2.1	Onderzoeksvragen .....	2
2	Methode .....	3
2.1	Data.....	3
2.2	Onderzoekspopulatie .....	3
2.2.1	Matching.....	3
2.3	Operationalisatie intentie en omgevingsfactoren .....	3
2.4	Analyses.....	4
3	Resultaten .....	5
3.1	Intentie.....	5
3.2	Belemmeringen en kansen .....	5
4	Conclusie.....	8
4.1	Theoretische en praktische implicaties .....	8
4.2	Beperkingen van het onderzoek .....	8
4.3	Aanbevelingen voor beleid en praktijk .....	9
	Literatuur .....	10



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Er zijn in Nederland relatief weinig organisaties die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt<sup>1</sup> kansen op werk bieden. Zo blijkt uit de Werkgevers Enquête Arbeid 2019 dat 20,4% van de vestigingen (van bedrijven en instellingen) in de voorafgaande twee jaar mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft genomen (Kraan, de Vroome, van der Zee & Teeuwen, 2020). Acties die vestigingen nemen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, betreffen veelal het bieden van een werkervaringsplek, stage of leerwerkproject (20,5%). Slechts een klein deel van de vestigingen creëert nieuwe arbeidsplekken: banen op maat die de kans op duurzame plaatsing vergroten. Dit doen zij vanuit bestaande banen (2,2%) of bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen (3,2%) (Kraan et al., 2020).

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) beschouwt baancreatie als een nuttig instrument om het potentieel aan werkgevers dat mensen uit kwetsbare groepen in dienst neemt te vergroten. Het ministerie wil er dan ook werk van maken werkgevers te stimuleren om baancreatie vaker toe te passen (van Ark, 2020).

## 1.2 Onderzoek

Naar baancreatie zijn diverse, veelal kwalitatieve, onderzoeken gedaan. Zo zijn er bijvoorbeeld studies gepubliceerd over wat werkt en wat niet werkt bij baancreatie (succes- en faalfactoren), de motieven en behoeften van werkgevers met betrekking tot baancreatie, en de meerwaarde van baancreatie (Andriessen, Jongerius, Kluft, Oosterom & van der Veen, 2020; Out, Haenraets, Andriessen & Stavenuiter, 2020; Stavenuiter, Andriessen, Out & Rechtes, 2020).

Met dit onderzoek willen we de bestaande kennisbasis rondom baancreatie aanvullen. Dit doen we door met kwantitatieve data inzicht te geven in wat inclusieve organisaties die banen creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie onderscheidt van inclusieve organisaties die géén banen creëren (maar bijvoorbeeld wel een werkervaringsplek of stage bieden), en van organisaties die helemaal geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben. Daarbij kijken we in het bijzonder naar twee factoren uit het Integratieve Gedragsmodel Inclusief Werkgeversgedrag (IG-IW) (Hazelzet, Putnik, Otten, Goudswaard & Blonk, 2017; Hulsegge, Otten, van de Ven, Hazelzet & Blonk, 2022), te weten de *intentie* ('willen') om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en *omgevingsfactoren* ('kunnen') die de stap van intentie naar het werkelijk in dienst nemen van kwetsbare groepen ('doen') belemmeren dan wel bevorderen.

Het IG-IW is gebaseerd op het Integrative Model of Behavioral Prediction (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010) en stelt onder andere dat de kans op inclusief werkgeverschap groter is naarmate ondernemers een sterkere intentie hebben om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen en er in hun omgeving minder belemmeringen/meer

---

<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.

mogelijkheden zijn om hun intentie om te zetten in concreet gedrag. Om van een niet-inclusieve organisatie een inclusieve organisatie te maken, is het dus van belang dat de ondernemer hiertoe gemotiveerd is en gedurende het proces weinig obstakels en veel kansen ervaart.

Het feit dat maar een relatief klein deel van de inclusieve organisaties banen creëert voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, suggereert dat dit niet voor elke inclusieve ondernemer een vanzelfsprekendheid is. Het vergt wellicht nog iets extra's van de ondernemer, zowel in termen van 'willen' als 'kunnen'. Met andere woorden, als we een inclusieve organisatie doelgericht banen willen laten creëren, dan vergt dat mogelijk een nog sterkere motivatie van de ondernemer om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en nog minder obstakels en meer kansen bij het realiseren van deze wens. In deze studie onderzoeken wij daarom in hoeverre er verschillen zijn in 'willen' en 'kunnen' tussen inclusieve organisaties die aan baancreatie doen, en inclusieve organisaties die geen banen creëren, en niet-inclusieve organisaties.

### 1.2.1 *Onderzoeksvragen*

Concreet hebben we de volgende, beschrijvende onderzoeksvragen:

1. Zijn inclusieve organisaties die banen creëren, meer gemotiveerd om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen dan inclusieve organisaties die geen banen creëren, en dan niet-inclusieve organisaties?
2. Hebben inclusieve organisaties die banen creëren, minder belemmeringen en meer mogelijkheden om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen dan inclusieve organisaties die geen banen creëren, en dan niet-inclusieve organisaties?

## 2 Methode

### 2.1 Data

Om inzicht te krijgen in wat organisaties die banen voor kwetsbare groepen creëren, onderscheidt van (inclusieve) organisaties die dit niet doen, hebben we data uit de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2019 geanalyseerd. De WEA is een tweejaarlijkse enquête van TNO – opgesteld in samenspraak met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die op vestigingsniveau wordt uitgezet onder bedrijven en instellingen in Nederland. Per meting doen netto ruim 4.200 vestigingen mee. De WEA is een naar sector en vestigingsgrootte gestratificeerde steekproef die vervolgens op basis van weging representatief is gemaakt voor de populatie. Belangrijke onderzoeksthema's in de WEA zijn werving van personeel, arbeidsinzet, arbobeleid en organisatie en resultaten van arbeid, samengevat met de term 'arbeidsbeleid'. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid en de relatie met en het effect van dat beleid op bedrijfsresultaten, arbeidsproductiviteit, innovatie en gezondheid/ziekte (Kraan et al., 2020).

### 2.2 Onderzoekspopulatie

We hebben in de WEA-data drie groepen gedefinieerd: (1) inclusieve vestigingen waar sprake is van baancreatie, (2) inclusieve vestigingen die géén nieuwe banen creëren, en (3) vestigingen die in het geheel niet inclusief zijn. Een vestiging is in deze definitie 'inclusief' wanneer deze één of meer mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft. Van baancreatie is sprake als een vestiging een of beide van de volgende acties al neemt of concreet van plan is te nemen: 'Het creëren van arbeidsplekken bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen' en '*Het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen*'.

In verwijzingen naar bovengenoemde drie groepen spreken we vanaf nu over, respectievelijk: (1) inclusieve vestigingen met baancreatie, (2) inclusieve vestigingen zonder baancreatie, en (3) niet-inclusieve vestigingen.

#### 2.2.1 Matching

Om tot een goede vergelijking tussen de drie groepen te komen, verschillen deze idealiter enkel op wel/geen inclusie en wel/geen baancreatie. Op andere kernfactoren dienen zij gelijk te zijn. Kernfactoren waarover we informatie hebben, zijn sector en vestigingsgrootte. Om de groepen op sector (13 categorieën) en vestigingsgrootte (5 categorieën) gelijk te maken, hebben we groep 2 ( $N=1.552$ ) en groep 3 ( $N=2.354$ ) door matching overeenkomstig gemaakt aan groep 1 ( $N=490$ ). Deze matching heeft plaatsgevonden door toepassing van weegfactoren (op celniveau). Met andere woorden, door weging zijn de drie groepen gelijk op het voorkomen van bijvoorbeeld het percentage vestigingen in de bouwsector met 10-49 werknemers, het percentage vestigingen in de zorgsector met 100 of meer werknemers, etc.

### 2.3 Operationalisatie intentie en omgevingsfactoren

De drie groepen worden vergeleken op twee factoren uit het IG-IW (Hazelzet et al., 2017; Hulsegge et al., 2022): de *intentie* om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en *omgevingsfactoren* die de stap van intentie naar het werkelijk in dienst nemen van kwetsbare groepen belemmeren dan wel bevorderen.

De intentie om kwetsbare groepen in dienst te nemen is gemeten met de vraag *'Is het inzetten van 'kwetsbare groepen' expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging?'* (1. Ja, 2. Nee, 3. Weet niet). Het opnemen van een dergelijk inclusiviteit-statement in de missie impliceert dat er een intentie is om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen en dat deze intentie sterk genoeg is om openbaar te maken.

Bij omgevingsfactoren onderscheiden we belemmeringen die expliciet als zodanig zijn benoemd (expliciete belemmeringen), en belemmeringen en kansen die niet als zodanig zijn benoemd, maar waarvan het aannemelijk is dat zij wel als belemmering/kans kunnen optreden bij de overgang van intentie naar het werkelijk in dienst nemen van kwetsbare groepen (impliciete belemmeringen en impliciete kansen).

De expliciete belemmeringen zijn gemeten met de vraag *'Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit 'kwetsbare groepen' in dienst te nemen?'* met als antwoordopties (meerdere antwoorden mogelijk): (a) De verwachte kosten van begeleiding, (b) Financiële risico's door productiviteitsverlies, (c) De verwachte organisatorische rompslomp, (d) Het werk in onze vestiging leent zich er niet voor, (e) Onbekendheid met waar 'kwetsbare werkzoekenden' kunnen worden gevonden, (f) 'Kwetsbare werkzoekenden' solliciteren niet bij onze vestiging, (g) Er zijn geen belemmeringen om 'kwetsbare groepen' aan te nemen, (h) Andere belemmeringen om 'kwetsbare groepen' aan te nemen, en (i) Weet niet welke belemmeringen er zijn om 'kwetsbare groepen' aan te nemen.

Om de impliciete belemmeringen en impliciete kansen vast te stellen, hebben we gebruikgemaakt van aanwezige, op face value geschikte WEA-proxies, zoals de stelling *'De winst/het positieve financieel resultaat van onze vestiging is in de afgelopen twee jaar ...'* (1. Sterk afgenomen - 5. Sterk toegenomen). Daarnaast is met vier items nagegaan in hoeverre de vestiging aan leidinggevenden en medewerkers de mogelijkheid biedt tot het maken van individuele maatwerkafspraken op het gebied van *'Werktijden van medewerkers'*, *'Werkprestaties van medewerkers'*, *'Ontwikkeling/opleiding van medewerkers'*, en *'De taakhoud en/of het aantal taken van werknemers'* (1. Heel weinig ruimte - 5. Heel veel ruimte). Deze factoren kunnen een belemmering zijn, omdat een slecht financieel resultaat en een uniform beleid met betrekking tot werktijden, prestaties, ontwikkeling en taken, vestigingen minder ruimte bieden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een goed financieel resultaat en maatwerkbeleid bieden daarentegen meer ruimte en dus kansen om concrete stappen te zetten.

## 2.4 Analyses

Om de verschillen tussen de drie groepen op bovengenoemde variabelen te toetsen, maken we in de analyses gebruik van Pearson  $\chi^2$ -testen. Het contrast is telkens subgroep versus de 'rest' (gewogen deviatiecontrast). De resultaten staan in Tabel 3.1. Met de volgende symbolen geven we in de tabel statistische significantie en relevantie van de resultaten aan: ▲ en ▼ betekenen een significant hoger/lager percentage bij een waargenomen significantieniveau  $p < 0,05$  (tweezijdig) én een Cohen's d van ten minste 0,20 (Cohen, 1988). Open driehoekjes (Δ en ∇) betekenen: het resultaat is eveneens significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,20 (weinig relevant). In de resultatensectie bespreken we alleen de belangrijkste bevindingen van de relevante significante resultaten (gesloten driehoekjes).

## 3 Resultaten

### 3.1 Intentie

Bij 56,9% van de inclusieve vestigingen met baancreatie is het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de **missie** van de vestiging. Bij inclusieve vestigingen zonder baancreatie (29,6%) en niet-inclusieve vestigingen (9,0%) is dit minder vaak het geval. Daarmee lijkt de uitgesproken intentie om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen een belangrijk onderscheidend kenmerk te zijn van vestigingen die banen creëren of concreet van plan zijn dit te doen.

### 3.2 Belemmeringen en kansen

Inclusieve vestigingen met baancreatie geven vaker aan dat er **géén belemmeringen** zijn om kwetsbare groepen in dienst te nemen (24,6%) dan inclusieve vestigingen zonder baancreatie (17,3%) en niet-inclusieve vestigingen (10,3%). Ook het argument dat **het werk in de vestiging zich niet leent** voor het in dienst nemen van kwetsbare groepen wordt door inclusieve vestigingen met baancreatie minder vaak genoemd (35,4%) dan door inclusieve vestigingen zonder baancreatie (42,7%) en niet-inclusieve vestigingen (57,4%). Dit suggereert dat vestigingen die banen creëren of concreet van plan zijn dit te doen, de minste belemmeringen hebben om kwetsbare groepen een werkplek te bieden. Dit lijkt echter niet het geval te zijn op financieel gebied. Zo noemen inclusieve vestigingen met baancreatie de **verwachte kosten van de begeleiding** vaker (33,5%) als een belemmering om kwetsbare groepen in dienst te nemen dan inclusieve vestigingen zonder baancreatie (18,3%) en niet-inclusieve vestigingen (12,4%). Ook rapporteren deze vestigingen **financiële risico's door productieverlies** vaker als een belemmering bij het in dienst nemen van kwetsbare groepen (17,6%) dan inclusieve vestigingen zonder baancreatie (12,1%) en niet-inclusieve vestigingen (6,3%).

Financiële belemmeringen bij inclusieve vestigingen met baancreatie, zien we ook terug in de bevinding dat bij deze groep **de winst / het positief resultaat** in de twee jaar voorafgaand aan de meting vaker (sterk) is afgenomen (22,6%) dan bij inclusieve vestigingen zonder baancreatie (14,5%) en niet-inclusieve vestigingen (15,8%). Dit betekent niet automatisch dat er verlies is geleden, maar wel dat de investeringsruimte kleiner is. Alles overziend lijken belemmeringen om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen dus een belangrijk onderscheidend kenmerk te zijn van vestigingen die banen creëren of concreet van plan zijn dit te doen. In het algemeen zijn de belemmeringen relatief klein, behalve waar het de **financiële belemmeringen** betreft. Deze zijn relatief groot.

Tot slot zien we dat er bij inclusieve vestigingen met baancreatie vaker (heel) veel ruimte is voor **maatwerk op het gebied van ontwikkeling en opleiding** van medewerkers (78,6%) dan bij inclusieve vestigingen zonder baancreatie (69,7%) en niet-inclusieve vestigingen (66,5%). Maatwerkbeleid ten behoeve van de **individuele ontwikkelruimte** voor medewerkers – een mogelijkheid om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen – lijkt daarmee een belangrijk onderscheidend kenmerk te zijn van vestigingen die banen creëren of concreet van plan zijn dit te doen.



Tabel 3.1 Verschillen tussen inclusieve vestigingen met baancreatie, inclusieve vestigingen zonder baancreatie en niet-inclusieve vestigingen op de intentie om inclusief te ondernemen en factoren die een belemmering of kans (kunnen) vormen om kwetsbare groepen in dienst te nemen.

	Inclusieve vestigingen met baancreatie (N=490)	Inclusieve vestigingen zonder baancreatie (N=1.552)	Niet-inclusieve vestigingen (N=2.354)
	%	%	%
<b>Is het inzetten van 'kwetsbare groepen' expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging?</b>			
- Ja	56,9▲	29,6▲	9,0▼
- Nee	39,7▼	59,4▼	79,0▲
- Weet niet	3,4▼	11,1	11,9Δ
<b>Welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit 'kwetsbare groepen' in dienst te nemen?</b>			
- De verwachte kosten van begeleiding	33,5▲	18,3	12,4▼
- Financiële risico's door productiviteitsverlies	17,6▲	12,1Δ	6,3▼
- De verwachte organisatorische rompslomp	19,2Δ	16,3Δ	11,1∇
- Het werk in onze vestiging leent zich er niet voor	35,4▼	42,7▼	57,4▲
- Onbekendheid met waar 'kwetsbare werkzoekenden' kunnen worden gevonden	3,2	4,1	4,5
- 'Kwetsbare werkzoekenden' solliciteren niet bij onze vestiging	7,2∇	10,9	13,3Δ
- Er zijn geen belemmeringen om 'kwetsbare groepen' aan te nemen	24,6▲	17,3Δ	10,3▼
- Andere belemmeringen om 'kwetsbare groepen' aan te nemen	7,2∇	12,4Δ	10,1
- Weet niet welke belemmeringen er zijn om 'kwetsbare groepen' aan te nemen	5,9∇	6,4▼	14,5▲
<b>De winst/het positieve financieel resultaat van onze vestiging is in de afgelopen twee jaar:</b>			
- (Sterk) afgenomen	22,6▲	14,5∇	15,8
- Gelijk gebleven	40,1	37,8	38,6
- (Sterk) toegenomen	37,3∇	47,7Δ	45,6
<b>In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw vestiging voor individueel maatwerk met betrekking tot de werktijden van medewerkers?</b>			
- (Heel) weinig ruimte	14,9∇	18,4∇	22,5Δ
- Noch weinig, noch veel ruimte	34,9	31,7	31,4
- (Heel) veel ruimte	50,3	49,9	46,1∇
<b>In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw vestiging voor individueel maatwerk met betrekking tot de werkprestaties van medewerkers?</b>			
- (Heel) weinig ruimte	11,2	8,5∇	11,1Δ
- Noch weinig, noch veel ruimte	26,8	31,1	30,5
- (Heel) veel ruimte	62,0	60,4	58,4

	Inclusieve vestigingen met baancreatie (N=490)	Inclusieve vestigingen zonder baancreatie (N=1.552)	Niet-inclusieve vestigingen (N=2.354)
	%	%	%
<b>In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw vestiging voor individueel maatwerk met betrekking tot de ontwikkeling/opleiding van medewerkers?</b>			
- (Heel) weinig ruimte	6,2	2,7▼	7,9Δ
- Noch weinig, noch veel ruimte	15,2▼	27,5Δ	25,6
- (Heel) veel ruimte	78,6▲	69,7	66,5∇
<b>In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw vestiging voor individueel maatwerk met betrekking tot de taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers?</b>			
- (Heel) weinig ruimte	12,5	9,0∇	11,9Δ
- Noch weinig, noch veel ruimte	32,5	35,5	34,9
- (Heel) veel ruimte	55,1	55,5	53,1

Noot: Gesloten driehoekjes (▲ en ▼) betekenen: een significant hoger/lager percentage bij een waargenomen significantieniveau  $p < 0,05$  (tweezijdig) én een Cohen's d van ten minste 0,20. Open driehoekjes (Δ en ∇) betekenen: het resultaat is eveneens significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,20 (weinig relevant).

## 4 Conclusie

In dit onderzoek hebben we met data uit de WEA 2019 onderzocht in hoeverre inclusieve vestigingen die aan baancreatie doen, meer gemotiveerd zijn om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen en minder belemmeringen / meer mogelijkheden ervaren bij het realiseren van deze wens, dan inclusieve vestigingen die geen banen creëren, en dan vestigingen die helemaal geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben.

We kunnen concluderen dat inclusieve vestigingen met baancreatie zich onderscheiden van andere vestigingen door (1) een meer *uitgesproken intentie* om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen, (2) minder omgevingsfactoren die hen belemmeren hun wens te realiseren (behalve *financiële belemmeringen*; deze zijn relatief groot), en (3) meer mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen vanwege maatwerkbeleid gericht op de *individuele ontwikkelruimte* van medewerkers.

### 4.1 Theoretische en praktische implicaties

Het belang van een sterke motivatie, kostendekkendheid van de activiteiten en ontwikkelruimte voor medewerkers die in het bedrijf aan de slag gaan, kwamen in eerder (kwalitatief) onderzoek al eens naar voren als belangrijke factoren bij baancreatie. Motivatie en ontwikkelruimte zijn succesfactoren. Hoge kosten zijn (op langere termijn) faalfactoren (Stavenuiter et al., 2020). Met dit onderzoek hebben we laten zien dat vestigingen die aan baancreatie doen zich op de twee succesfactoren positief onderscheiden van (niet-)inclusieve vestigingen die geen banen creëren, maar door de waargenomen financiële belemmeringen ook een belangrijke faalfactor in huis hebben. Dit is echter te verklaren: het creëren van banen kost nu eenmaal geld. Het is dan ook belangrijk om rekening te houden met de (verwachte) financiële kosten, risico's en resultaten bij organisaties die aan baancreatie (willen gaan) doen. Dat is enerzijds omdat baancreatie geen financiële strop voor bedrijven mag worden en anderzijds omdat (verwachte) financiële kosten en risico's de kans verkleinen dat bedrijven (meer) mensen een werkplek zullen bieden. Voor de bestendigheid van baancreatie is het dan ook van belang dat de baan voldoende waarde oplevert voor de ondernemer. Dit vraagt om een positief verdienmodel, waarbij mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie passend en waardevol werk wordt geboden, en de ondernemer tegelijkertijd waarde creëert voor de organisatie en de maatschappij (Andriessen et al., 2020).

### 4.2 Beperkingen van het onderzoek

In het algemeen suggereren de resultaten dat inclusieve ondernemers die aan baancreatie doen, meer gemotiveerd zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden. Ook hebben zij minder belemmeringen (met uitzondering van financiële belemmeringen) en meer ontwikkelmogelijkheden om deze wens te realiseren dan inclusieve ondernemers die niet aan baancreatie doen en dan niet-inclusieve ondernemers. In dit onderzoek hebben we gebruikgemaakt van cross-sectionele data uit de WEA om deze drie groepen ondernemers met elkaar te vergelijken. In vervolgonderzoek zou ervoor kunnen worden gekozen (WEA-) data van meerdere meetpunten te gebruiken en met behulp van multivariate logistische regressieanalyses te onderzoeken of meer motivatie en ontwikkelruimte en minder financiële belemmeringen er over tijd toe leiden dat meer (niet-)inclusieve bedrijven aan baancreatie gaan doen. Dergelijke causale relaties kunnen in dit onderzoek niet worden vastgesteld.

Verder past enige voorzichtigheid bij onze conclusies over 'motivatie'. Het is namelijk niet met zekerheid te zeggen dat een uitgesproken intentie automatisch betekent dat inclusieve organisaties die aan baancreatie doen, meer gemotiveerd zijn om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen. Dat de intentie is uitgesproken in een inclusiviteit-statement in de missie, impliceert dat er een sterke intentie is om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen. Of organisaties die geen expliciete inclusiviteit-statements opnemen daarmee minder gemotiveerd zijn, is de vraag. Ze zien in ieder geval minder reden om zich hierover in het openbaar uit te spreken.

### 4.3 Aanbevelingen voor beleid en praktijk

Op basis van de bevindingen in dit onderzoek (en eerdere kwalitatieve onderzoeken), kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan voor beleid (bijvoorbeeld arbeidsmarktregio's) en praktijk (bijvoorbeeld accountmanagers van Werkgeversservicepunten (WSP's)).

- Om werkgevers vaker baancreatie te laten toepassen, loont het om extra tijd en middelen te investeren in het minimaliseren van belemmerende omgevingsfactoren en het maximaliseren van ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. Daarmee ervaart de ondernemer nog minder obstakels en nog meer kansen bij het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen.
- Bevraag organisaties die aan baancreatie (willen gaan) doen op (verwachte) financiële kosten, risico's en resultaten, en neem maatregelen om te voorkomen dat financiële aspecten een belemmering worden om (meer) mensen een arbeidsplek te bieden en/of dat baancreatie een financiële strop wordt voor organisaties. Het creëren van een positief verdienmodel is daar een belangrijk onderdeel van.

## Literatuur

- Andriessen, S., Jongerius, M., Kluit, S., Oosterom, W., & Veen, S. van der (2020). *Ontwikkelpotentieel baancreatie: Verkennend onderzoek naar de toepassing en ondersteuning van baancreatie*. Utrecht: Significant APE.
- Ark, T. van (2020). Kamerbrief: *Uitkomsten onderzoeken participatiewet*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- 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*. Leiden: TNO.
- Hulsegge, G., Otten, W., Ven, H. van de, Hazelzet, A., & Blonk, R.W.B. (2022). Employers' attitude, intention, skills and barriers in relation to employment of vulnerable workers. *Work*, 72(4), 1215-1226.
- Kraan, K.O., Vroome, E.M.M., de, Zee, F., van der, & Teeuwen, P.J. (2020). *Werkgevers Enquête Arbeid 2019: Methodologie, resultaten en verantwoording*. Leiden: TNO.
- Out, M., Haenraets, R., Andriessen, S., & Stavenuiter, M. (2020). *Literatuurstudie baancreatie: Bijlage bij 'Werk voor iedereen: Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie'*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Stavenuiter, M., Andriessen, S., Out, M., & Reches, L. (2020). *Werk voor iedereen: Baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.