

DE AFSTAND VAN DE ARBEIDSMARKT IN SCHIEDAM TOT MENSEN MET ONBENUT TALENT

Onderzoek naar het absorptievermogen van Schiedamse bedrijven en instellingen

Mark den Hartog

Paul de Hek

Maarten de Rooij

Tim Koenders



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, OKTOBER 2025

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden veeelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	4
1 INLEIDING	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doel en centrale vraagstelling	5
1.3 Beleidscontext	6
1.4 Aanpak	10
1.5 Leeswijzer	10
2 LITERATUURSTUDIE AANNEEMGEDRAG WERKGEVERS	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Capaciteiten	12
2.3 Mogelijkheden	14
2.4 Motivatie	16
3 (KWALITATIEVE) OMVANG ABSORPTIEVERMOGEN SCHIEDAM	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Methode in het kort	21
3.3 Enquêteresultaten	22
4 VERDIEPENDE INTERVIEWS MET ONDERNEMERS	32
4.1 Inleiding	33
4.2 Gedrag en ervaring met doelgroep	33
4.3 Mogelijkheden binnen de organisatie	35
4.4 Belemmeringen en risico's	36
4.5 Ondersteuningsbehoeften	38
5 CONCLUSIES EN AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR BELEID	41
5.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen	41
5.2 Aangrijpingspunten beleid	43
I LITERATUUR	46

MANAGEMENTSAMENVATTING

Met dit onderzoek is het absorptievermogen van Schiedamse werkgevers in kaart gebracht. Er is onderzocht in welke mate zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt betaald of onbetaald werk kunnen bieden, wat de belangrijkste (rand)voorwaarden en belemmeringen zijn om dat potentieel te laten groeien, en wat de ondersteuningsbehoeften daarbij zijn. Dit is onderzocht aan de hand van een literatuurstudie, een enquête onder werkgevers en verdiepende interviews. In paragraaf 5.2 zijn op basis van dit onderzoek aangrijpingspunten voor beleid geformuleerd.

De belangrijkste factoren die bepalen of bedrijven iemand uit de doelgroep (willen) aannemen zijn:

- ✓ eerdere ervaring met de doelgroep
- ✓ mate van onzekerheid over de potentiële werknemer
- ✓ beschikbaarheid van passende functies, taken en vacatures
- ✓ economische afweging die werkgevers maken (verwachte productiviteit versus kosten/risico's)
- ✓ mate van complexiteit van administratieve handelingen
- ✓ bekendheid met regelingen
- ✓ begeleidingscapaciteit

Ongeveer 30% van de respondenten nam het afgelopen jaar iemand uit de doelgroep aan en de ervaringen zijn overwegend positief (ter vergelijking, landelijk is dit 18%). Het potentieel voor stageplaatsen is met ongeveer één op de drie ondernemers ook behoorlijk. Het potentieel voor werkervaringsplaatsingen lijkt met één op de tien ondernemers een stuk lager.

Dat een behoorlijk deel van de Schiedamse ondernemers een eerdere (positieve) ervaring heeft, laat zien dat er een vruchtbare bodem bestaat. Aan de andere kant gaf een groot deel van de ondernemers aan geen mensen uit de doelgroep aan te nemen vanwege een gebrek aan passende functies, taken en vacatures. Ook gaven de ondernemers relatief vaak aan dat zij geen (extra) mensen verwachten aan te nemen vanwege de (verwachte) administratieve lasten en het gebrek aan tijd van leidinggevenden. Dit beperkt het absorptievermogen van het Schiedamse bedrijfsleven in het komende jaar. Slechts 15% van de respondenten verwacht in de komende twaalf maanden iemand uit de doelgroep aan te nemen.

Over de economische afweging die werkgevers maken, worden meerdere bevindingen gedaan. Positief is dat uit de enquête blijkt dat er relatief weinig zorgen zijn over de kosten die gepaard gaan met het aannemen van iemand uit de doelgroep. Problematischer is de bevinding dat maar weinig bedrijven zonder ervaring met de doelgroep aangeven dat zij vinden dat het aannemen van iemand uit de doelgroep waarde toevoegt aan hun organisatie. Negatieve beeldvorming, stigma's en vooroordelen kunnen hier een rol bij spelen, wat ook bleek uit een aantal interviews. Met instrumenten als een proefplaatsing is Stroomopwaarts geëquipeerd om een deel van de risico's, vooral in het eerste jaar, te verminderen.

Ondernemers met weinig ervaring willen gestructureerde informatie over de mogelijkheden (en kandidaten) én hebben behoefte aan succesverhalen. Ondernemers wensen verder een goede voorselectie van kandidaten met een nadruk op motivatie en basiswerkhouding. Ook bestaat de roep om coaching die privésituatie-gerelateerde knelpunten kan adresseren wanneer die het werk beïnvloeden. Verder vragen werkgevers om een pro-actievere ("uitzendbureau-achtige") benadering waarbij men één vast, gecommitteerd, contactpersoon heeft die snel kan handelen, die op locatie langskomt, en zowel werknemers als werkgevers aanspreekt waar nodig. Re-integratie-instrumenten blijven een (belangrijk) onderdeel vormen voor het werken met de doelgroep. Daarnaast klinkt de wens vanuit (vooral) sociaal ondernemers om sociaal inkoopbeleid/SROI en het extra stimuleren van intrinsiek gemotiveerde werkgevers.

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Eind 2021 heeft de gemeenteraad van Schiedam de strategische visie Werk en Inkomen MVS 2022-2025 vastgesteld. Deze visie heeft als doel om zoveel mogelijk inwoners te laten profiteren van de kansen op de arbeidsmarkt, waarbij iedereen meedoet naar vermogen. In 2025 wordt deze visie geëvalueerd en daarna wordt er toegewerkt naar een nieuwe strategische visie vanaf 2026. Dit beleid sluit aan op de economische visie van de gemeente Schiedam, waarin 'onderwijs en arbeidsmarkt' een focusonderwerp is.

Als input voor deze nieuwe strategische visie en voor de uitvoering van het economische beleid in het kader van het Uitvoeringsprogramma Economie (UPE) laat de gemeente Schiedam onderzoek doen naar het *absorptievermogen van Schiedamse bedrijven en instellingen* voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de vraagkant van de arbeidsmarkt.

1.2 DOEL EN CENTRALE VRAAGSTELLING

Bij het doel en de achtergrond van het onderzoek is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

Hoe groot is het absorptievermogen van het Schiedamse bedrijfsleven om mensen met een uitkering in het kader van de Participatiewet (betaald of onbetaald) werk te bieden, wat zijn daarbij de voornaamste belemmeringen van het bedrijfsleven, onder welke voorwaarden kan dit potentieel worden benut en wat zijn daarbij de ondersteuningsbehoeften?

Het onderzoek kent twee hoofddoelen. Het onderzoek leidt uiteindelijk tot een beter zicht op het absorptievermogen van het bedrijfsleven in Schiedam voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zie kader 1 voor een definitie van absorptievermogen) en inzicht in de randvoorwaarden en behoeften van het bedrijfsleven om hier stappen in te zetten. Daarnaast biedt het concrete aangrijpingspunten om het huidige activeringsbeleid beter aan te laten sluiten bij de wensen en verwachtingen van het bedrijfsleven ter bevordering van het absorptievermogen. Het voorliggende rapport is aangeboden aan de gemeente Schiedam en dient als input voor de nieuwe strategische nota Werk en Inkomen en voor sturing op economisch beleid, en voor de dienstverlening op het gebied van economisch beleid en voor de uitvoeringsprogrammering vanuit sociaal domein en economische zaken.

Kader 1. Definitie van absorptievermogen

Het **absorptievermogen** wordt als volgt gedefinieerd: de capaciteit bij bedrijven of instellingen om mensen met een uitkering in het kader van de Participatiewet (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) betaald of onbetaald (parttime) werk te kunnen bieden. Naast betaald werk kijken we ook naar onbetaald werk in het kader van maatschappelijke activatie en ontwikkel- en stageplaatsen. In de meest smalle definitie van capaciteit gaat het om het aantal arbeidsplaatsen (of fte) dat zou kunnen worden gecreëerd.

Om de waarde van het onderzoek te vergroten, met name door tot aangrijpingspunten te komen voor de nieuwe strategische visie, wordt capaciteit echter ook breder opgevat als het geheel aan factoren die de voorwaarde scheppen voor succesvol aanneemgedrag van de doelgroep. Hiertoe is het COM-B gedragsmodel

gebruikt. Dit model veronderstelt dat werkgevers aanneemgedrag (B) zullen vertonen als ze de capaciteiten (C), de kans (O) en de motivatie (M) hebben om dit te doen.¹

1.3 BELEIDSCONTEXT

De onderzoeksvraag speelt zich af binnen een bredere context. Om het onderzoek goed in te bedden, wordt de nationale, regionale en lokale beleidscontext in deze paragraaf weergegeven.

1.3.1 Landelijke en regionale (beleids)context

De komst van de Participatiewet (2015) bracht aanzienlijke stelselwijzigingen met zich mee, waaronder de invoering van nieuwe doelgroepen, decentralisatie van verantwoordelijkheden en een grotere nadruk op activering. In verschillende evaluaties van de Participatiewet werd echter geconcludeerd dat de wet niet bracht wat het beloofde. In de **probleemanalyses** keren een aantal punten stevast terug.²

Er bestaat een *aanzienlijke mismatch* tussen de oorspronkelijke aanname dat mensen de bijstand kunnen verlaten zodra hun omstandigheden verbeteren, en de realiteit. Veel mensen hebben structurele beperkingen zoals gezondheidsproblemen, multiproblematiek (o.a. schulden en eenzaamheid), of een grote afstand tot de arbeidsmarkt (o.a. beperkte basisvaardigheden of een taalachterstand). Zelfredzaamheid en doenvermogen ontbreekt bij een substantieel deel van de doelgroep. Voor een deel van de bijstandspopulatie gaat arbeidsparticipatie (nu) niet lukken. Daarbij komt dat de *complexiteit binnen het klantenbestand* van gemeenten toeneemt en dat er een aanzienlijke groep mensen bestaat, de zogenaamde *harde kern*, die langdurig in de bijstand zit en die slecht wordt bereikt met bestaande activerings- en re-integratie-instrumenten. Ook legt de Participatiewet teveel nadruk op *economische factoren* (werk en inkomen), terwijl bijstandsgerechtigden vaak vooral kampen met sociale problemen of multiproblematiek. De aandacht voor maatschappelijke participatie en welzijn blijft achter.

Bovendien wordt het stelsel als *complex, bureaucratisch en controlerend* ervaren. Dit resulteerde in een systeem met hoge administratieve lasten, een nadruk op controle en sancties, een wantrouwende houding tussen overheid en burger, en bijstandsgerechtigden die in hun bestaanszekerheid worden aangetast. Verplichtingen en sancties zijn steeds dominanter geworden als instrument om gewenst gedrag te bewerkstelligen. Maar dit leidt niet tot meer uitstroom uit een bijstandsuitkering en heeft op bijstandsgerechtigden een verlamdend effect. Bovendien vraagt het (te) veel van het doenvermogen van bijstandsgerechtigden.

De geconstateerde en ervaren problemen met de (uitvoering van de) Participatiewet hebben ertoe geleid dat **de visie op bijstand en participatie is gaan verschuiven**. In de visiebrief Participatiewet in Balans komt deze koerswijziging duidelijk terug. Deze brief benadrukt de noodzaak van een "cultuuromslag én een ander mensbeeld: van denken in systemen naar wat mensen nodig hebben en werken vanuit vertrouwen". Er wordt erkend dat zelfredzaamheid en directe arbeidsdeelname niet voor iedereen realistisch is. Participatie wordt breder gedefinieerd als het mogelijk maken van *maatschappelijke participatie* naast werk, bijvoorbeeld via vrijwilligerswerk of mantelzorg. Verder komt de nadruk te liggen op een meer *mensgerichte aanpak* die ruimte biedt voor maatwerk en het vertrouwen in burgers centraal stelt. Regels worden vereenvoudigd en men wil toe naar beleid dat werkt vanuit intrinsieke motivatie van mensen, in plaats van de nadruk op extrinsieke motivatie van de

¹ Zie bijvoorbeeld Nagtegaal et al (2024), Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations.

² Zie onder andere SCP (2019), *Eindevaluatie Participatiewet*; SCP (2023), *Brede blik op bijstand*; Ministerie van SZW (2024), *Probleemanalyse Participatiewet*; Ministerie van SZW (2024), *Memorie van Toelichting Participatiewet in Balans*; Raad van State (2024), *Advies over wetsvoorstel Participatiewet in Balans: spoor 1*.

wet of uitvoering. Voor wat betreft de “harde kern” wordt erkend dat dit om een intensievere en integrale benaderingswijze vraagt, die verder reikt dan de klassieke re-integratie-instrumenten.³

Breed Offensief

In 2023 werden er verschillende aanpassingen gepleegd aan de Participatiewet in het kader van het Breed Offensief. Het doel van het brede offensief was om de arbeidsdeelname van mensen met een arbeidsbeperking, dat achterblijft bij de verwachtingen, te verhogen. Het gaat vooral om mensen die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Regionaal moest er een goede werkgeversdienstverlening komen zodat werkgevers en werkzoekenden elkaar weten te vinden en mensen op een plek terecht komen die bij hen past. Het moest eenvoudiger worden voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, en het werk moest aantrekkelijker gemaakt worden door er een hoger inkomen aan over te houden. Tegelijkertijd moest duurzaam werk worden gestimuleerd. Concrete maatregelen omvatten de harmonisering van het ondersteuningsaanbod, vereenvoudiging van loonkostensubsidies voor werkgevers⁴, en mogelijkheden voor vrijlating van arbeidsinkomsten bij werken met loonkostensubsidie.

Menselijk kapitaal

In (regionaal) economisch beleid is menselijk kapitaal belangrijk, omdat hiermee het verdien- en innovatievermogen wordt bestendig en het voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat zorgt, waarbij er voldoende (inclusief) werk is. Door de spanning op de (regionale) arbeidsmarkt is het belangrijk om iedereen hierbij te betrekken.

In 2019 ondertekenden partijen uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven het Human Capital Akkoord Zuid-Holland om de arbeidsmarkt in de provincie Zuid-Holland te verbeteren en gezamenlijk actief in te spelen op de personeelskrapte. Eén van de doelen is om het onbenut arbeidspotentieel, bestaande uit werklozen, semiwerklozen⁵ en onderbenutte deeltijdwerkers⁶, in Zuid-Holland beter aan te spreken. De uitvoering hiervan ligt bij de daarvoor verantwoordelijke partijen zoals gemeenten, onderwijsinstellingen, werkgeversservicepunten en het UWV. Werkgevers spelen hierin een cruciale rol door bijvoorbeeld de inzet van deeltijdwerkers te verbeteren, investeringen in levenslang ontwikkelen te stimuleren, en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden op werk.

Ook de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag draagt bij aan de doelstellingen van het Human Capital Akkoord Zuid-Holland, door met cofinanciering te investeren in Leven Lang Ontwikkelen (LLO)-projecten in verschillende sectoren. Het LLO-aanbod stimuleert omscholing en bijscholing van werkenden en werkzoekenden op alle niveaus om zo de vaardigheden van werkenden continu te actualiseren.

Participatiewet in Balans

Momenteel is ook een meer fundamentele herziening van de Participatiewet aan de gang. Dit programmaplan Participatiewet in balans betreft een aanpak langs drie parallelle sporen: de wet direct verbeteren, de wet fundamenteel herzien en het vakmanschap versterken. Het eerste spoor omvat ongeveer 20 concrete maatregelen die als de eerste kamer met het voorstel instemt vanaf januari 2026 gefaseerd worden ingevoerd. Belangrijke wijzigingen zijn onder andere meer maatwerk en beleidsvrijheid voor gemeenten, vereenvoudiging van aanvraagprocedures, aanpassing van het sanctiebeleid met meer ruimte voor proportionaliteitsafwegingen, en meer bescherming bij mantelzorg en veranderende leefsituaties. Het derde spoor is reeds gestart en loopt parallel met de

³ Schouten (2023), *Visiebrief Participatiewet in Balans*.

⁴ Het gaat onder andere om de uniformering van de loonwaardebepaling, het stroomlijnen van administratieve processen en het verduidelijken van de reikwijdte van de toepassing van de loonkostensubsidie.

⁵ Personen die recent naar werk hebben gezocht maar hiervoor niet op korte termijn beschikbaar zijn, of andersom: personen die op korte termijn beschikbaar zijn voor werk maar hiernaar niet recent hebben gezocht.

⁶ Personen die in deeltijd werken en meer willen gaan werken en hiervoor op korte termijn beschikbaar zijn.

wetswijzigingen in het eerste spoor, omdat dit impact heeft op gemeenten en de uitvoerende professionals. Met het derde spoor wordt ingezet op de versterking van de vakdeskundigheid van de professionals. Dit is een belangrijke randvoorwaarde nu gemeenten meer expliciet meer ruimte krijgen om regels aan te passen aan individuele situaties. Op dit terrein is een eerste stap gezet met de Leeragenda Participatie in balans. Het tweede spoor, de fundamentele herziening van de Participatiewet, bevindt zich op dit moment nog in de beleidsvormende fase.

Arbeidsmarktkrapte biedt kansen, maar tegelijkertijd blijven belemmeringen bestaan

De structurele personeelstekorten in sectoren zoals zorg, techniek, onderwijs en logistiek prikkelen werkgevers om breder te kijken naar beschikbaar arbeidspotentieel, dus zowel het intern aanwezige als het extern beschikbare arbeidspotentieel. Dit vergt voor veel ondernemers een andere mindset. Werkgevers kunnen onbenut arbeidspotentieel in de krappe Nederlandse arbeidsmarkt benutten door bijvoorbeeld flexibeler om te gaan met werkroosters en functie-eisen, werknemers zelf op te leiden, en door beter te luisteren naar de wensen van deze groepen.

Dit biedt kansen voor bijstandsgerechtigden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd zien we een toename van zwaardere (multi)problematiek binnen het cliëntenbestand: veel werkzoekenden vragen om intensieve(re) begeleiding. Dit vraagt om extra capaciteit en middelen bij gemeenten. Daar tegenover staan echter teruglopende rijksbudgetten waardoor een spanning bestaat tussen beleidsambities en beschikbare middelen.

1.3.2 Lokale beleidscontext

Sinds de oprichting in 2015 vormt Stroomopwaarts de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet, de Wet Inburgering, de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, de Wet kinderopvang en regelingen voor inkomensvoorziening in de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam (MVS). Deze gemeenschappelijke regeling is ontstaan vanuit de ambitie om, ondanks krimpende budgetten en toenemende complexiteit, de dienstverlening aan inwoners effectiever en efficiënter te organiseren. De organisatie is het centrale vehikel op het gebied van participatie, werk, inkomen en re-integratie in de regio en speelt een sleutelrol als schakel tussen inwoners met afstand tot de arbeidsmarkt, het lokale bedrijfsleven en andere (maatschappelijke) partners.

In de afgelopen jaren is Stroomopwaarts stevig ontwikkeld. Uit de evaluatie van Berenschot (2019) blijkt dat de organisatie “staat”: de fusie van zes organisaties, met daarbij drie deelnemende gemeenten met verschillende belangen en achtergronden, is succesvol gerealiseerd, processen zijn geharmoniseerd en de werkleerbedrijven en re-integratiediensten zijn geïntegreerd. Berenschot signaleerde ook dat de opgave waarvoor Stroomopwaarts staat structureel groter is dan de beschikbare middelen. De aanbeveling om te komen tot een meerjarig beleidskader is opgevolgd met de vaststelling van de strategische visie 2022–2025 (waarover meer onder het volgende kopje).

Recent onderzoek laat verder zien dat de MVS-gemeenten, in lijn met de probleemanalyses van de Participatiewet, te maken hebben met een klantenbestand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Er is sprake van langdurige uitkeringsafhankelijkheid, in combinatie met problemen rondom armoede en schulden, verslaving, grootstedelijke problematiek en gezondheid. Kader 2 beschrijft de indeling die Stroomopwaarts hanteert om haar klantenbestand in te delen. Hieruit blijkt dat maar 20% bemiddelbaar is naar werk, al dan niet met een indicatie banenafpraak en loonwaarde. Berenschot concludeerde dat de samenvoeging van sociale diensten en werkleerbedrijven binnen Stroomopwaarts een noodzakelijke stap is geweest richting integrale, op maat gesneden dienstverlening, en maakt dat men een antwoord heeft op het complexe bestand van de MVS-gemeenten.

Strategische visie Werk en Inkomen

De centrale ambitie in de strategische visie Werk en Inkomen (2022–2025) sluit aan bij die van de Participatiewet: *iedereen doet mee naar vermogen*. Dat doet men door mensen zo veel als mogelijk zelfredzaam te maken op het gebied van werk en inkomen. Door het bieden van hulp bij werk en de

weg daar naartoe en door het bieden van een vangnet als die zelfredzaamheid er nog niet is. Voor wat betreft de *weg naar werk* ligt het accent op het vergroten van arbeidsparticipatie, met bijzondere aandacht voor mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Een aanzienlijk deel van de cliënten in de MVS-gemeenten is langdurig uitkeringsafhankelijk en kampt met belemmeringen op meerdere leefgebieden. Stabiliteit of verbetering op andere leefgebieden – zoals gezondheid, schulden, huisvesting en taalvaardigheid – is voor veel cliënten een noodzakelijke voorwaarde om stappen richting werk te kunnen zetten. Daarom zet Stroomopwaarts sterk in op integrale diagnose en begeleiding. Een passende begeleiding begint met het goed in beeld brengen van alle mensen in de doelgroep.

Kader 2. Verschillende groepen in het klantenbestand van de gemeente Schiedam

Maatschappelijke activering. In deze groep zitten deelnemers waar sprake is van belemmeringen waardoor de klant niet kan participeren. Daarbinnen is een onderscheid van deelnemers waarvan de verwachting is dat belemmeringen binnen 12 maanden zijn weg te nemen of te stabiliseren (kortdurende zorg). Deze groep betreft ongeveer 27 procent van het totale bestand van 2176 bewoners met een uitkering bij Stroomopwaarts. Sprake is van een ongeveer gelijke verdeling over de zes leeftijdsgroepen die Stroomopwaarts hanteert, waarbij alleen de jongste leeftijdsgroep (onder 21) heel klein is. Een tweede groep bestaat uit deelnemers waar de belemmeringen langer duren dan 12 maanden en sprake is van een ontheffing of vrijstelling. Hieronder vallen ook mensen die duurzaam arbeidsongeschikt zijn. Deze groep bestaat uit 19 procent van het totaal aantal bewoners met een uitkering. In deze groep is sprake van een oververtegenwoordiging (ongeveer 45%) van bewoners van 55 jaar of ouder. Nog eens 32 procent is tussen de 45 en 54 jaar oud. Daarmee is de gemiddelde leeftijd bij deze groep het hoogst. Bij beide groepen is sprake van periodieke individuele gesprekken en waar nodig schuldhulpverlening, samenwerking met (zorg)partners en sociaal medische advisering. Daarmee is sprake van een weinig intensief persoonlijk contact en relatie tussen deelnemer en Stroomopwaarts.

Sociale activering. In deze groep zitten deelnemers waarvan Stroomopwaarts vast heeft gesteld dat zij maatschappelijk kunnen participeren. De bewoner is in staat om te participeren en kan mogelijk op termijn de stap maken naar (parttime) werk. De ondersteuning van Stroomopwaarts bestaat uit periodieke gesprekken, vrijwilligerswerk, taal- en sporttrajecten, trainingen, schuldhulpverlening, participatieplaatsen en sociale activering in het werkleerbedrijf. Dit betreft ongeveer 31 procent van alle bewoners met een uitkering. De oudere leeftijdsgroepen zijn oververtegenwoordigd: 35 procent is ouder dan 55 en 31 procent is tussen de 45 en 54 jaar oud.

De groep werk. In de groep Werk zitten deelnemers die bemiddelbaar zijn naar werk al dan niet met een indicatie banenafpraak en loonwaarde. De ondersteuning van Stroomopwaarts kan bestaan uit een assessment, een competentie ontwikkeltraject, directe bemiddeling naar werk, matching, inzet werkgeversinstrumenten, jobcoaching, loonwaardemetingen, banenmarkten en netwerkbijeenkomsten met werkgevers. In Schiedam bestaat de groep Werk uit 23 procent van het totaal aantal bewoners. De grootste leeftijdsgroep (33 procent) is 35-44 jaar gevolgd door de leeftijdsgroep 45-54 (24 procent) en de leeftijdsgroep 27-34 jaar (20 procent). Daarmee is de gemiddelde leeftijd van deze groep het laagst.

Om uitstroom naar werk te bevorderen, wordt ingezet op een sectorale benadering. In samenwerking met onderwijsinstellingen en werkgevers worden leerlijnen ontwikkeld binnen kansrijke sectoren, zoals zorg, techniek en logistiek. Deze trajecten richten zich zowel op vakvaardigheden als werknemersvaardigheden. Werkgevers worden actief betrokken bij het creëren van duurzame, inclusieve werkplekken. Dit wordt onder meer gedaan door het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor cliënten met een verminderde loonwaarde wordt gebruik gemaakt van loonkostensubsidie, in combinatie met begeleiding en jobcoaching. Beschut werk blijft beschikbaar voor wie dit nodig heeft. Wanneer uitstroom naar werk (nog) niet haalbaar is, wordt participatie in bredere zin gestimuleerd – zoals vrijwilligerswerk, dagactiviteiten of leerwerkplekken binnen het Werkleerbedrijf. Deze trajecten worden afgestemd op de persoonlijke ontwikkelbehoefte van de cliënt.

Arbeidsparticipatie blijft een belangrijk einddoel, al wordt ook aandacht gegeven aan de bredere baten van (sociale) participatie.

Economische visie

De gemeente Schiedam streeft voor ondernemers naar een optimaal vestigingsklimaat, waarin zij naar wens toekomstbestendig kunnen ondernemen, investeren en groeien. Voor bewoners streeft de gemeente naar voldoende passende en toekomstgerichte werkgelegenheid in stad en regio en een optimaal voorzieningenniveau. Je zou kunnen zeggen dat economische zaken de werkgeverskant ofwel de vraagzijde van de arbeidsmarkt vertegenwoordigt – en de plek waar mensen terecht kunnen of zouden moeten kunnen om hun menselijk en sociaal kapitaal te vergroten –, terwijl het sociaal domein meer gericht is op het aanbod van arbeid. Het is daarom belangrijk om verbinding te leggen tussen beide domeinen.

Doelstellingen van Werk en Inkomen zijn sterk verbonden met het economische vestigingsklimaat, wat vooral zichtbaar is in relatie tot het menselijk kapitaal via onderwijs en arbeidsmarkt. In de economische visie van de gemeente Schiedam is ‘onderwijs en arbeidsmarkt’ een focusonderwerp. Op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt wil de gemeente het vestigingsklimaat versterken door het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en het duurzaam ontwikkelen (LLO) en verbinden van talent en personeel aan Schiedam en het behouden hiervan voor de stad.

Samenwerking en netwerken worden hierbij als voorwaarden voor succes gezien. Dit betreft samenwerking met en tussen onderwijsinstellingen, lokaal en regionaal bedrijfsleven en netwerken om kennis te delen over de arbeidsmarkt en betrokkenen te laten kennismaken met het banenaanbod in Schiedam. Het verbeteren van de informatievoorziening over (mogelijke) vervolgstappen op de arbeidsmarkt is daarbij waardevol voor alle partijen (werkgevers, werknemers en overheden).

1.4 AANPAK

In het onderzoek zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Middels een literatuurstudie zijn de belangrijkste factoren (belemmeringen, voorwaarden, ondersteuningsbehoeften) van het aanneemgedrag van werkgevers als het gaat om mensen uit de doelgroep geïnventariseerd. We hebben hiermee de factoren geïdentificeerd in het COM-B gedragsmodel. Deze bevindingen zijn gebruikt om tot aangrijpingspunten te komen voor toekomstig beleid, en als input voor het enquêteonderzoek (zie volgende bullet).
- Er is vervolgens enquêteonderzoek uitgevoerd onder bedrijven en instellingen in Schiedam. Met dit enquêteonderzoek in de gemeente Schiedam is het absorptievermogen in beeld gebracht. De enquête is ingevuld door 77 bedrijven en geeft een (voldoende) representatief beeld van het bedrijfsleven in Schiedam.
- Er zijn interviews uitgevoerd onder een steekproef van tien bedrijven en instellingen om de gevonden enquêteresultaten kleuring te geven en verder uit te diepen. Deze steekproef is niet representatief.
- Middels een synthese is antwoord gegeven op de centrale vraag in het onderzoek en zijn concrete aangrijpingspunten opgesteld voor de nieuwe strategische visie Werk en Inkomen en voor de uitvoering van het economische beleid in het kader van het Uitvoeringsprogramma Economie, en de werkwijze van Stroomopwaarts.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 worden de bevindingen van de literatuurstudie gegeven. De uitkomsten van het veldwerk staan in hoofdstuk 3 (de enquête) en hoofdstuk 4 (de interviews). In hoofdstuk 5 staan de conclusies en worden concrete aanbevelingen gedaan voor beleid.

2 LITERATUURSTUDIE AANNEEMGEDRAG WERKGEVERS

In dit hoofdstuk is een literatuurstudie uitgevoerd naar de belangrijkste bewezen factoren die werkgevers ertoe brengen óf ervan weerhouden om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan te nemen. We onderscheiden factoren die het aanneemgedrag bevorderen en factoren die dit belemmeren, en rangschikken deze factoren naar hun relatieve (empirische) gewicht.

Factoren die in de literatuur zijn gevonden die bijdragen aan succesvol aanneemgedrag zijn (1) eerdere positieve ervaring met de doelgroep (sterkste en meest consistent aangetoonde voorspeller van herhaalde aanname); (2) onzekerheidsreductie via bijvoorbeeld een proefplaatsing of stage; (3) de beschikbaarheid van passende functies, taken en vacatures. Deze drie factoren hebben doorgaans de grootste invloed op de kans op succesvolle (her)plaatsing. Andere factoren die bewezen effectief zijn, maar een wat minder grote of directe invloed hebben zijn (4) bedrijfskenmerken zoals de grootte van een bedrijf, aanwezigheid van een HR-apparaat en een divers personeelsbestand; (5) het hebben van een inclusieve bedrijfscultuur en betrokkenheid van het management; in het geval van werkgevers die handelen vanuit strategische overwegingen draagt (6) het verwachten van concurrentievoordelen bij aan succesvol aanneemgedrag.

Factoren die als belangrijkste belemmeringen voor succesvol aanneemgedrag worden gezien zijn (1) een gebrek aan geschikte functies en/of vacatures en (2) lage verwachtingen ten aanzien van de productiviteit (in relatie tot de kosten en risico's). Stigma's, vooroordelen en negatieve beeldvorming (3) spelen ook een belangrijke rol in het wervingsproces, en beïnvloeden de aannamekans voornamelijk via (1) en (2). Andere belemmeringen die in de literatuur gevonden worden betreffen de (4) administratieve lasten/complexiteit rondom ondersteuningsregelingen; (5) onbekendheid met deze ondersteuningsregelingen; (6) een gebrek aan begeleidingscapaciteit; (7) onvoldoende kennis over de kenmerken en begeleidingsbehoeften van de doelgroep.

2.1 INLEIDING

In dit onderzoek staat het absorptievermogen van het bedrijfsleven centraal in het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zoals in het voorgaande hoofdstuk is toegelicht, wordt bij het absorptievermogen niet alleen gekeken naar het aantal beschikbare arbeidsplaatsen. Er wordt ook onderzocht *in hoeverre werkgevers beschikken over de capaciteiten, mogelijkheden en motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen*. Dit geeft ook inzichten in wat de overheid hieraan kan bijdragen.

Er is een literatuurstudie uitgevoerd om de belangrijkste bewezen factoren in het aanneemgedrag te identificeren. Bij het uitvoeren van dit literatuuronderzoek richten we ons op de overkoepelende problematiek rondom de aanneembeslissingen van werkgevers met betrekking tot personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en bespreken we waar mogelijk verschillen binnen de bijstandspopulatie.⁷ Omdat ook veel internationale literatuur is geraadpleegd, richten de studies zich niet vaak sec op de bijstandspopulatie, maar op verschillende doelgroepen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veel studies richten zich bijvoorbeeld op personen met een (arbeids)beperking⁸ of langdurig werklozen. Ook komen migranten of statushouders redelijk vaak aan bod. Dit vormt niet persé

⁷ Zo kunnen personen met een beperking of langdurige werklozen elk te maken krijgen met eigen vormen van stigma en verschillen in de manier waarop werkgevers hen benaderen en beoordelen.

⁸ In veel van de gebruikte studies wordt het begrip "arbeidsbeperking" vrij breed gedefinieerd. Het gaat dan om werknemers met zintuiglijke, motorische, psychische of andere beperkingen die extra aandacht nodig hebben om hun werk te doen.

een probleem, omdat deze groepen een belangrijk deel vormen van de bijstandspopulatie in Nederland (SCP, 2023).

De belangrijkste bevindingen worden in dit hoofdstuk benoemd. Ook zijn er aangrijpingspunten voor beleid gebaseerd op deze bevindingen geformuleerd. De resultaten van deze literatuurstudie zijn verder gebruikt in de enquête (zie hoofdstuk 3).

a) COM-B gedragsmodel voor theoretische inbedding

Voor de theoretische inbedding maken we gebruik van het COM-B gedragsmodel om de factoren te categoriseren die van invloed zijn op het aannemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt door werkgevers. Dit model veronderstelt dat werkgevers aanneemgedrag (B) zullen vertonen als ze de capaciteiten (C), de mogelijkheden (O) en de motivatie (M) hebben om dit te doen.⁹ Capaciteiten richten zich op de fysieke en cognitieve vaardigheden die werkgevers nodig hebben om een inclusief personeelsbestand te bevorderen. De mogelijkheden betreffen de externe omstandigheden die werkgevers in staat stellen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Motivatie verwijst naar de interne drijfveren en houdingen van werkgevers. Gedragsverandering bij werkgevers ontstaat wanneer deze drie factoren – capaciteiten, mogelijkheden en motivatie – effectief worden geoptimaliseerd en gecombineerd.

b) Analyse van de capaciteiten, mogelijkheden en motivaties die invloed hebben op het aanneemgedrag van werkgevers met betrekking tot personen met een afstand tot de arbeidsmarkt

We bieden, middels het COM-B-model, een overzicht van de verschillende factoren die het gedrag van werkgevers beïnvloeden en geven, waar mogelijk, inzicht in hoe deze factoren verschillen op basis van specifieke kenmerken van de doelgroep, zoals het hebben van een arbeidsbeperking of langdurig werkloos zijn. Vervolgens doen we uitspraken over de belangrijkste belemmeringen en ondersteuningsbehoeften voor werkgevers bij het aannemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tot slot wordt de toepasbaarheid van de resultaten voor Schiedam getoetst en gereflecteerd op hoe de bevindingen aansluiten bij de lokale context. Op basis van deze analyse doen we vervolgens uitspraken over de aangrijpingspunten voor lokale beleidsinitiatieven.

2.2 CAPACITEITEN

De capaciteiten van werkgevers spelen een belangrijke rol bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze capaciteiten omvatten niet alleen praktische kennis over specifieke beperkingen en benodigde aanpassingen, maar ook inzicht in regelgeving zoals loonkostensubsidies en banenafspraken. Hieronder beschrijven we de belangrijkste barrières die voortkomen uit het ontbreken van de benodigde capaciteiten, evenals de factoren die juist bijdragen aan het in dienst nemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

a) Eerdere ervaringen met de doelgroep en bedrijfskenmerken spelen een belangrijke rol

Voor werkgevers lijken eerdere ervaringen met het aannemen van personen met een arbeidsbeperking bepalend voor hun bereidheid om dit in de toekomst opnieuw te doen (Copeland, Chan, Bezyak, en Fraser, 2010; Huang en Chen, 2015; Vornholt et al., 2013). Huang en Chen (2015) toonden aan dat werkgevers met ervaring met personen met een arbeidsbeperking hen vaker aannemen en bereid zijn aanpassingen te doen. Volgens Morgan en Alexander (2005) erkennen dergelijke werkgevers ook eerder de voordelen van het aannemen van deze groep, waaronder betrouwbaarheid, diversiteit en langdurige werkrelaties. Eenzelfde beeld kwam naar voren uit een onderzoek uitgevoerd door ECORYS

⁹ Zie bijvoorbeeld Nagtegaal et al (2023), Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations.

voor UWV Kenniscentrum in 2009.¹⁰ Nederlandse werkgevers met ervaring met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaker de intentie om deze personen aan te nemen. Ook blijkt dat werkgevers met positieve ervaringen vaker bereid zijn opnieuw iemand uit deze groepen aan te nemen, terwijl negatieve ervaringen de intentie om fysiek beperkten en langdurig werklozen in dienst te nemen juist verlagen.

Behrenz en Månsson (2023) onderzochten waarom Zweedse werkgevers nauwelijks langdurig werklozen en statushouders¹¹, werknemers die recht hebben op een loonkostensubsidie (gesubsidieerde arbeid), in dienst nemen.¹² Een eerste bevinding is dat werkgevers die eerder iemand met een loonkostensubsidie in dienst hadden, significant vaker geneigd zijn om dit opnieuw te doen. Dit blijkt bij afstand de belangrijkste voorspeller van het aanneemgedrag te zijn. Daarnaast blijkt dat grotere bedrijven en bedrijven met een divers personeelsbestand vaker gebruikmaken van loonkostensubsidies. Werkgevers met een hoogopgeleide of sterk gesegregeerde personeelsstructuur (qua leeftijd of geslacht) zijn minder geneigd om gesubsidieerde werknemers aan te nemen. Ook speelt de sector een rol: bedrijven in technische en administratieve sectoren maken vaker gebruik van loonkostensubsidies, terwijl financiële en verzekeringsbedrijven dit minder doen.

b) Onvoldoende kennis over de kenmerken en begeleidingsbehoeften van de doelgroep vormt een belemmering

Een literatuuroverzicht van Nagtegaal et al. (2023) laat zien dat werkgevers vooral worden beïnvloed door een gebrek aan kennis over beperkingen en onzekerheid over het managen van personen met een arbeidsbeperking. Zo tonen Kaye et al. (2011) aan dat een gebrek aan bewustzijn over zowel zichtbare als onzichtbare beperkingen, evenals een tekort aan kennis over mogelijke aanpassingen, zoals rolstoeltoegankelijke werkplekken of technische hulpmiddelen, de bereidheid van werkgevers om mensen met een beperking in dienst te nemen negatief beïnvloeden.

c) De beschikbaarheid van loonkostensubsidies is vaak nog onbekend, vooral bij kleinere bedrijven

Een andere belangrijke barrière is het gebrek aan kennis over (de beschikbaarheid van) loonkostensubsidies voor personen met een arbeidsbeperking. In Nederland zijn er verschillende subsidieregelingen waar werkgevers aanspraak op kunnen maken bij het aannemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het daadwerkelijke gebruik van deze regelingen is beperkt, terwijl een aanzienlijk deel van de werkgevers aangeeft niet op de hoogte te zijn van het bestaan ervan. Zo zijn loonkostensubsidie of dispensatieregelingen slechts bij 14% van de werkgevers in gebruik, terwijl ongeveer 25% aangeeft deze regeling niet te kennen (SCP; AVP'19/'20).¹³ Grotere organisaties maken aanzienlijk vaker gebruik van deze regelingen. Bij werkgevers met meer dan 100 medewerkers maakt 43% gebruik van loonkostensubsidies of dispensatieregelingen, terwijl dit bij kleinere bedrijven met minder dan 20 medewerkers slechts 8% betreft. Daarnaast zijn kleinere organisaties vaker niet bekend met loonkostensubsidies of dispensatieregelingen (28%) dan grotere bedrijven (12%). Het lagere gebruik van deze regelingen bij kleinere bedrijven kan dus zowel voortkomen uit een geringere bekendheid¹⁴ als uit een minder frequente behoefte eraan.

¹⁰ <https://www.kennisplatformwerkeninkomen.nl/documenten/rapporten/2009/11/01/overwegingen-en-gedrag-van-werkgevers-bij-aannamebeleid>

¹¹ In dit onderzoek wordt gekeken naar “long-term unemployed” en “newly arrived immigrants”. Dit kunnen we voor de Nederlandse context vertalen naar langdurig werklozen en statushouders.

¹² De auteurs combineren register- en enquêtedata om te begrijpen welke werkgevers deze werknemers aannemen en welke factoren in de subsidieopzet bepalend zijn. Daarnaast analyseren ze via een hypothetische aannamevraag hoe werkgevers reageren op verschillende subsidievoorwaarden.

¹³ <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-3/nemen-werkgevers-mensen-met-een-arbeidsbeperking-in-dienst/>

¹⁴ Dit heeft er o.a. mee te maken dat grotere bedrijven vaker HR-afdelingen hebben, die hier kennis van hebben.

d) Onbekendheid, stigma en wantrouwen belemmeren aanname

Werkgevers vinden de hoogte van de subsidie en de duur ervan belangrijk bij hun beslissing om een gesubsidieerde werknemer aan te nemen. Daarnaast spelen altruïstische motieven een rol (Behrenz en Månsson, 2023). Echter, 20% van de werkgevers die geen gebruik maakten van de subsidie gaf aan simpelweg niet op de hoogte te zijn van het bestaan ervan. Negatieve eerdere ervaringen en twijfels over de productiviteit van langdurig werklozen vormen daarnaast belangrijke drempels. Voor nieuwkomers spelen extra zorgen over taalbeheersing en kwalificaties een rol, wat duidt op een combinatie van stigma en onzekerheid over arbeidsmarktrelevante vaardigheden. We gaan in paragraaf 2.4 verder in op de rol van beeldvorming en stigma.

e) Proefperiode verlaagt drempel, maar structurele aversie blijft bij sommige werkgevers

Wanneer werkgevers in een hypothetische situatie moeten kiezen tussen een gesubsidieerde langdurig werkloze of nieuwkomer en een reguliere werknemer, blijkt dat 46% een proefperiode als de belangrijkste factor ziet die hen zou overtuigen om een gesubsidieerde werknemer aan te nemen (Behrenz en Månsson, 2023). De bereidheid om langdurig werklozen en nieuwkomers in dienst te nemen neemt toe als werkgevers de kans krijgen om hen eerst in de praktijk te beoordelen. Dit is lijn met vergelijkbare studies onder werkgevers zoals Bonoli (2014). Ook Heyma et al. (2014) tonen aan dat langere proeftijdregelingen en onbetaalde proefperiodes voor oudere werkzoekenden wél een positieve impact hebben, doordat ze werkgevers helpen onzekerheid over productiviteit te verminderen. De rationale is dat werkgevers aannamebeslissingen moeten nemen op basis van gelimiteerde informatie. Een proefplaatsing kan een groot deel van deze onzekerheid wegnemen. Loonkostensubsidies zouden in dat opzicht zelfs een negatief signaal kunnen geven over werkzoekenden, namelijk dat zij een verminderde productiviteit hebben.

In de studie van Behrenz en Månsson blijkt verder dat ongeveer één op de vijf werkgevers die nog nooit gesubsidieerde werknemers aannamen hier onder geen enkele omstandigheid gebruik van zouden maken. Dit kan duiden op een structurele aversie tegen aanname van mensen met recht op een loonkostensubsidies, een dieperliggende stigmatisering van deze werknemersgroepen, of een gebrek aan mogelijkheden.

2.3 MOGELIJKHEDEN

De mogelijkheden omvatten de sociale en fysieke omstandigheden die werkgevers nodig hebben om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Dit kan bestaan uit fysieke factoren, zoals beschikbaarheid van subsidies, de aanwezigheid van passende openstaande functies, en sociale factoren, zoals druk vanuit de maatschappij of het huidige personeel, en de bedrijfscultuur.

a) Bevorderen van een inclusieve arbeidsmarkt samenspel tussen sociaal beleid en strategisch HRM

Verschillende onderzoeken van Borghouts en Freese (2016, 2020, 2022) richten zich op het samenspel tussen sociaal beleid en strategisch HRM om een inclusieve arbeidsmarkt te bevorderen, waarbij zij analyseren hoe externe en institutionele prikkels en organisatie- en HR-praktijken het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking (en andere kwetsbare groepen) beïnvloeden. Externe prikkels zoals arbeidsmarktkrapte zorgen enerzijds voor extra belangstelling voor kwetsbare groepen, maar wakkeren tegelijkertijd ook twijfels aan of deze mensen aan de gevraagde kwalificaties voldoen. Institutionele prikkels die inclusief beleid moeten bevorderen (bijvoorbeeld de Participatiewet, of de Banenafspraken) werken voor bedrijven vooral als katalysator (het werkt agenderend), maar fungeren niet als motor van verandering.

b) Verschillende manieren om werkgeversbeleid vorm te geven

Werkgevers reageren op een contextuele en strategische manier op de “institutionele druk” vanuit de overheid en samenleving om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Werkgevers passen

hun gedrag aan op uiteenlopende manieren, afhankelijk van hun organisatiecultuur, beschikbare middelen en strategische doelen (Borghouts en Freese, 2020). Volgens de onderzoekers wordt de invulling van de keuze om al dan niet mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (vacatures creëren, functies aanpassen) gekleurd door het HRM-beleid van een onderneming. Zij maken daarbij onderscheid naar de drie doelen die werkgevers met hun HRM-praktijken nastreven: maatschappelijke legitimiteit, economische rationaliteit en medewerkerswelzijn. Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking wordt dan respectievelijk gezien als een morele plicht, een mogelijkheid een concurrentievoordeel te behalen of een manier om de werkdruk van het huidige personeelsbestand te verlagen (*job carving*).

Werkgevers met een HRM-perspectief gericht op sociale legitimiteit zijn over het algemeen eerder geneigd personen met een arbeidsbeperking aan te nemen, terwijl degenen die economische rationaliteit vooropstellen dit vaak als kostenverhogend beschouwen. Sommige werkgevers zien het aannemen van personen met een arbeidsbeperking wel als een kans op concurrentievoordeel door loonkostensubsidies, Social Return on Investment (SROI)-verplichtingen of toegang tot een alternatieve arbeidsmarkt in tijden van personeelstekorten. Dit duidt erop dat een gedifferentieerde aanpak nodig is om werkgevers te motiveren mensen met een beperking in dienst te nemen, afgestemd op de verschillende HRM-doelen (Borghouts en Freese, 2022).

c) Het soort werkzaamheden en grootte van de organisatie beïnvloeden de mogelijkheden

Werkgevers beoordelen de mate waarin functies binnen hun organisatie geschikt zijn voor personen met een beperking. Sectoren met een hoge mate van standaardisatie en routinematige taken (zoals productie en logistiek) hebben meer mogelijkheden om werkplekken geschikt te maken. In sectoren met complexere, kennisintensieve of fysiek veeleisende banen, zoals technologie en de financiële sector, is het lastiger om een goede match te vinden. Ook de flexibiliteit van het huidige personeelsbestand speelt een rol: in een organisatie met een stabiele en ondersteunende werkomgeving kunnen aanpassingen gemakkelijker worden doorgevoerd.

Grote organisaties met gespecialiseerde HR-teams, diversiteitsbeleid en financiële ruimte hebben vaker de capaciteit om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en te ondersteunen (Borghouts en Freese, 2020). Zij kunnen investeren in aanpassingen en hebben vaak toegang tot externe ondersteuning, zoals jobcoaches en subsidieadviseurs. Kleine en middelgrote bedrijven hebben daarentegen minder middelen en ervaren daardoor eerder obstakels, zoals beperkte kennis over regelingen en een tekort aan interne begeleiding.

d) Een inclusieve bedrijfscultuur speelt een belangrijke rol; betrokkenheid van het senior management is een belangrijke voorwaarde voor inclusie

Kersten et al. (2022) voerden een literatuurstudie uit naar de percepties van werkgevers over organisatorische beleidsmaatregelen en praktijken gericht op de inclusie van kwetsbare werknemers. Daaruit blijkt het belang van een inclusieve bedrijfscultuur. Werkgevers geven aan dat het verminderen van stigma en het creëren van bewustwording onder collega's via diversiteitstrainingen en communicatiecampagnes de integratie van kwetsbare werknemers vergemakkelijkt. Externe samenwerking met re-integratiebureaus, arbeidsbemiddelingsinstanties en overheidsprogramma's wordt eveneens door werkgevers als belangrijk beschouwd, vooral bij de werving en ondersteuning van werknemers met een beperking. Daarnaast benadrukken werkgevers het belang van steun van het senior management bij inclusieve werkpraktijken. Wanneer het management zich zichtbaar en strategisch inzet voor de inclusie van kwetsbare werknemers, neemt de kans toe dat inclusieve maatregelen daadwerkelijk worden geïmplementeerd.

e) Administratieve lasten vormen een belangrijke belemmering bij het aannemen van personen met een arbeidsbeperking

Nagtegaal et al. (2023) laten zien dat administratieve lasten een veelgenoemde barrière zijn bij het in dienst nemen van personen met een beperking. Uit de analyse bleek dat deze lasten vaak werden

toegeschreven aan overmatige bureaucratie (Michna et al., 2017) en een beperkte duidelijkheid rondom regelgeving (Jakovljevic en Buckley, 2011). Daarnaast gaven vooral kleine organisaties aan dat ze moeite hebben met zowel het vinden van relevante informatie als geschikte kandidaten. Zij gaven aan dat het ontbreken van externe ondersteuning door de gemeentelijke werkgelegenheidsdiensten een belangrijke belemmering vormde (Borghouts en Freese, 2020).

f) Toegenomen aandacht voor doelgroepenbeleid zorgt voor lichte groei van deze doelgroepen in het personeelsbestand

Uit eerder onderzoek van het SCP (Arbeidsmarkt in kaart - werkgevers, 2023) blijkt dat het aandeel werkgevers dat aangeeft beleid te voeren op specifieke doelgroepen (mensen met een arbeidsbeperking¹⁵ en niet-westerse migratieachtergrond) in hun aanname- en wervingsprocessen toeneemt in Nederland. Dit gaat gepaard met een lichte stijging in het aandeel mensen uit deze doelgroepen in het totale personeelsbestand.

g) Weinig intentie om meer mensen uit de doelgroep aan te nemen; vooral gebrek aan geschikte functies en begeleidingscapaciteit

Er lijkt een vrij lage bereidheid te zijn om (meer) personen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Zo geeft 40% van de werkgevers aan geen (extra) personen met een arbeidsbeperking in dienst te willen nemen, 50% geeft aan dit misschien te willen gaan doen, terwijl maar 10% van de ondernemers deze intentie echt uitspreekt (SCP Arbeidsmarkt in kaart - werkgevers, 2023). Aan werkgevers die (misschien) geen extra arbeidsbeperkten in dienst willen nemen, is gevraagd naar hun redenen. Twee op de vijf werkgevers geeft aan geen geschikte functies te hebben voor deze groep. Daarnaast noemt 18% van de werkgevers als reden dat de organisatie te weinig capaciteit heeft voor begeleiding en ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking. Ook is gevraagd of werkgevers met aanvullende voorzieningen bereid zouden zijn arbeidsbeperkten aan te nemen. Bijna de helft van de werkgevers gaf aan bereid te zijn dit te doen als er aanvullende voorzieningen zijn op het gebied van ziekteverzuim. Dit duidt enerzijds op de hoge zorgen rondom ziekte, maar anderzijds ook op de lage bekendheid van de bestaande voorzieningen op het gebied van ziekteverzuim. Ook (meer bekendheid met) aanvullende voorzieningen op het gebied van begeleiding (30%) en financiële compensatie (30%) kan helpen.

2.4 MOTIVATIE

Motivatie verwijst naar de interne drijfveren en externe prikkels die werkgevers ertoe bewegen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Gemotiveerde werkgevers zijn eerder geneigd om de benodigde capaciteiten te vergaren en mogelijkheden te ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat prosociale motivatie¹⁶ van individuen positief samenhangt met inclusief gedrag tegenover personen met een beperking (Nelissen et al., 2017). Werkgevershoudingen ten aanzien van het aannemen en behouden van personen met een arbeidsbeperking zijn uitgebreid onderzocht (Burke et al., 2013). Hoewel werkgevers over het algemeen een positieve houding rapporteren, bestaan er aanzienlijke belemmeringen om personen met een beperking in dienst te nemen. Deze belemmeringen omvatten een gebrek aan bewustzijn, verwachten dat er beperkte mogelijkheden zijn voor aanpassingen en zorgen over de kosten (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014; Kaye, Jans & Jones, 2011). Tegelijkertijd kan negatieve beeldvorming de motivatie om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te

¹⁵ Arbeidsbeperkingen worden in de vraagstelling omschreven als werknemers met zintuiglijke, motorische, psychische of andere beperkingen die extra aandacht nodig hebben om hun werk te doen. Het gaat dus om een vrij brede definitie.

¹⁶ Prosociale motivatie is de wens om anderen te helpen en hun welzijn te bevorderen. Het is een drijfveer die mensen ertoe aanzet om gedrag te vertonen dat anderen ten goede komt, zonder per se een directe persoonlijke beloning te verwachten.

nemen negatief beïnvloeden.¹⁷ Motivatie kan betrekking hebben op de organisatie als geheel, vooral in grotere bedrijven, terwijl deze in kleinere organisaties eerder afhangt van individuele besluitvormers, zoals directeuren of HR-managers.

a) Werkgevers anticiperen hogere kosten door de verwachte benodigde aanpassingen

Een veelgenoemde factor blijkt dat werkgevers meer kosten verwachten als zij personen met een arbeidsbeperking aannemen. Houtenville en Kalargyrou (2012) vonden dat veel werkgevers bezorgd zijn over de verwachte kosten van aanpassingen, ondanks dat de meeste aanpassingen in werkelijkheid weinig kosten. Ook Ling Ta et al. (2011) benadrukken dat de verwachte kosten een belangrijke belemmering kunnen zijn bij werkgevers. Werkgevers gaven aan bezorgd te zijn over de financiële lasten van aanpassingen in de werkomgeving, huisvesting of extra begeleiding (Hand en Tryssenaar, 2006). Daarnaast blijkt dat werkgevers vaak noodzakelijke aanpassingen voor personen met een arbeidsbeperking niet doorvoeren vanwege het ontkennen van de noodzaak of het afschuiven van verantwoordelijkheid (Harlan en Robert, 1998).

b) Bereidheid om wel aanpassingen te doen afhankelijk van de verwachte voordelen

Hartnett et al. (2011) stellen dat werkgevers die bereid zijn aanpassingen te doen voor personen met een arbeidsbeperking hier voordelen uit denken te halen. Deze voordelen omvatten het behoud van waardevolle werknemers, een toename van de winstgevendheid, meer diversiteit in het personeelsbestand en het vermijden van kosten die gepaard gaan met het aannemen en opleiden van nieuwe werknemers (Hartnett et al, 2011; Harlan en Robert, 1998).¹⁸ Solovieva et al. (2011) wijzen ook op indirecte voordelen van werkplekvoorzieningen, zoals betere samenwerking met collega's, een hogere algehele moraal binnen het bedrijf en een toename van de productiviteit.

c) Zorgen zijn regelmatig afkomstig van negatieve stereotypen die werkgevers hebben ten aanzien van werknemers met een beperking

Verschillende studies wijzen erop dat zowel werknemers als werkgevers bevooroordeelde of zelfs onjuiste percepties hebben over personen met een arbeidsbeperking op de werkvloer (Colella en Varma, 1999; Hand en Tryssenaar, 2006; Morgan en Alexander, 2005; Scheid, 2005). Deze vooroordelen hebben betrekking op zowel de werkprestaties als de sociale vaardigheden van werknemers met een beperking. Vaak worden hun capaciteiten onderschat. Daarnaast gaven respondenten aan dat ze zich sociaal distantieerden van personen met een arbeidsbeperking en liever geen werkplek met hen delen (Colella en Varma, 1999; Scheid, 2005). Ook blijkt dat werkgevers regelmatig aannemen dat personen met een arbeidsbeperking minder productief zijn (Bocaccio et al. (2020); Nagtegaal et al., 2023). Deze percepties worden bijvoorbeeld gevoed door de verwachting dat personen met een arbeidsbeperking vaker met werkgerelateerde prestatieproblemen te maken zullen krijgen (Henry et al., 2014). In veel gevallen hebben deze vooroordelen een negatief effect op het wervingsgedrag van werkgevers (Nagtegaal et al., 2023). Dit zal ook blijken uit de literatuur omtrent (langdurig) werklozen.

d) Stereotypen sturen prestatiebeoordelingen bij kandidaten met een beperking

Colella et al. (1999) onderzochten hoe stereotypen over de geschiktheid van mensen met een beperking voor bepaalde banen de evaluatie van hun prestaties beïnvloeden. In een experimentele setting werden deelnemers gevraagd om hypothetische sollicitanten met verschillende soorten beperkingen te beoordelen voor uiteenlopende functies. In het experiment kregen beoordelaars

¹⁷ Beeldvorming en stereotypen kunnen ook worden verbonden aan capaciteiten, met name de cognitieve vaardigheden van werkgevers. Deze vaardigheden zijn van belang om te voorkomen dat vooroordelen of negatieve stereotypen over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de besluitvorming beïnvloeden. Hoewel dit een waardevolle invalshoek is, valt het systematisch onderscheiden van deze perspectieven buiten de scope van dit literatuuronderzoek. Daarom is ervoor gekozen om de invloed van beeldvorming en stereotypen te plaatsen binnen het kader van motivatie.

¹⁸ De wijze waarop werkgevers voordelen denken te behalen wordt medebepaald door hun HRM-beleid, zoals we eerder zag in paragraaf 2.3.

beperkte informatie over de werkelijke capaciteiten van de kandidaten, waardoor zij grotendeels vertrouwden op stereotypen over de beperking en de functie. Uit de resultaten blijkt dat stereotypen over de geschiktheid van iemand met een beperking voor een baan een significante invloed hebben op de prestatiebeoordelingen. Kandidaten met een beperking die als 'ongeschikt' werden gezien voor een bepaalde baan, kregen beduidend lagere beoordelingen dan kandidaten met een beperking die als neutraal of geschikt werden beschouwd.

e) Negatieve beeldvorming speelt ook een rol bij langdurig werklozen

Bonoli (2014) onderzocht hoe werkgevers in Zwitserland naar langdurig werklozen kijken en in hoeverre deze percepties hun wervingspraktijken beïnvloeden. Werkgevers hebben overwegend negatieve percepties van langdurig werklozen, waarbij de meest genoemde zorgen een gebrek aan motivatie (37,5%), lage productiviteit (29,3%) en persoonlijkheidsproblemen (24,6%) zijn. Slechts 19% van de werkgevers gaf aan dat langdurige werkloosheid geen specifiek risico vormt. Deze negatieve signalering wordt voornamelijk gedreven door de veronderstelling dat langdurige werkloosheid impliceert dat een kandidaat eerder is afgewezen door andere werkgevers, wat wordt geïnterpreteerd als een teken van lage productiviteit of andere problemen (Oberholder-Gee, 2008; Bonoli en Hinrichs, 2012).

f) Duur huidige werkloosheid heeft een significant effect op uitnodigingen voor sollicitatiegesprekken

Trzebiatowski et al. (2019) vonden dat de duur van de werkloosheid een bepalende factor is in de kans op een sollicitatiegesprek. Hun veldexperiment liet zien dat sollicitanten die kortdurend werkloos waren (minder dan zes maanden) een hogere kans hadden om uitgenodigd te worden dan langdurig werklozen (meer dan zes maanden). Bovendien werd dit effect alleen waargenomen in Los Angeles, waar geen wetgeving tegen discriminatie op basis van werkloosheid bestaat, terwijl in New York City – waar deze wetgeving wel geldt – geen significant verschil werd gevonden tussen de groepen sollicitanten.

g) Werkloosheidsstigma weegt zwaarder dan uitkeringsstigma in beoordelingen door recruiters

Suomi et al. (2021) onderzochten of werkloosheidsstigma en/of uitkeringsstigma de perceptie van recruiters beïnvloeden bij het beoordelen van kandidaten op persoonlijkheid, werkgerelateerde vaardigheden en inzetbaarheid. Met behulp van een vignettenexperiment onder 213 Australische recruiters werd nagegaan in hoeverre fictieve sollicitanten verschillend werden beoordeeld op basis van hun werkstatus (werkend, werkloos of werkloos met uitkering). De resultaten tonen aan dat werkloze kandidaten en werklozen met een uitkering lager werden beoordeeld op (verwachte) werkkwaliteit, inzetbaarheid en soft skills dan werkende kandidaten. Echter, er was geen significant verschil tussen werklozen met en zonder uitkering, wat suggereert dat werkloosheidsstigma een grotere rol speelt in het wervingsproces dan uitkeringsstigma. Daarnaast bleek dat vrijwilligerswerk een sterk positief effect had op de perceptie van inzetbaarheid, wat kan wijzen op een mogelijke strategie om negatieve percepties van werkloosheid te compenseren.

h) Stigmatisering van werkloosheid afhankelijk van sociale klasse

Dougherty et al. (2017) onderzochten hoe stigma's rondom werkloosheid en sociale klasse elkaar beïnvloeden en hoe deze percepties re-integratie kunnen bemoeilijken. Hun analyse – op basis van veertig interviews – liet zien dat werkloosheid voornamelijk wordt geassocieerd met de lagere klasse, waarbij werklozen vaak worden beschreven als lui, ongemotiveerd en afhankelijk van sociale voorzieningen. Middenklasse werklozen worden daarentegen als tijdelijk werkloos en hardwerkend beschouwd, terwijl werkloosheid in de hogere klasse nauwelijks werd erkend of werd toegeschreven aan een houding van privilege en weigering om lager gekwalificeerd werk te accepteren.

i) Oudere werkzoekenden ervaren leeftijdsdiscriminatie bij het zoeken naar werk

Van de werkzoekenden in Nederland met een discriminatie-ervaring geeft ruim de helft aan dat dit het gevolg is van leeftijd, terwijl bijna 1 op de 3 aangeeft dat dit is vanwege hun etnische achtergrond (Andriessen et al., 2020). Deze ervaren discriminatie met het zoeken naar werk is vooral prevalent

onder werkzoekenden van 55 jaar en ouder, en wordt minder ervaren door jongere leeftijdsgroepen. Een deel (7%) van de 55-64-jarigen werkzoekenden geeft aan gestopt te zijn met het zoeken naar werk als gevolg van deze ervaren discriminatie.

j) Aanneemkans neemt af met leeftijd

Heyma et al. (2014) onderzochten de factoren die de kans op aanname van oudere werkzoekenden beïnvloeden. Door middel van een vignettenanalyse waarin Nederlandse managers herhaaldelijk moesten kiezen tussen twee hypothetische sollicitanten, werd geanalyseerd hoe leeftijd, werkervaring, opleidingsniveau en beleidsmaatregelen de aanneemkansen beïnvloeden. Binnen het keuze-experiment heeft een 35-jarige sollicitant veel grotere kansen om te worden aangenomen (66%) dan een 62-jarige sollicitant (28%).¹⁹ Werkervaring en opleidingsniveau kunnen deze nadelige effecten deels compenseren, maar leeftijd blijft een dominante factor. Werkgevers vrezen dat de productiviteit van oudere werknemers lager of onzekerder is, terwijl salariseisen relatief hoog blijven.

k) Werkgeverskenmerken en sectorale verschillen belangrijk in aanname van oudere werkzoekenden

Werkgeverskenmerken spelen ook een belangrijke rol: oudere managers (51+) en bedrijven met een relatief oudere personeelsbezetting (meer dan 30% werknemers ouder dan 55) nemen vaker oudere werkzoekenden aan (Heyma et al., 2014). Sectorverschillen zijn ook van belang; in de publieke sector worden oudere sollicitanten vaker aangenomen dan in de industrie of de bouw. Daarnaast blijkt dat bedrijven die oudere werknemers toestaan minder uren te werken met een proportionele salarisverlaging, meer oudere werknemers aannemen, terwijl bedrijven die oudere werknemers extra verlof geven zonder loonaanpassing juist minder oudere werkzoekenden aannemen. Het wegnemen van fysieke of mentale werklasten maakt oudere kandidaten aantrekkelijker, terwijl extra training voor ouderen geen significante invloed heeft op de aanneemkans.

l) De rol van stereotypen in het aannameproces beperkt, economische afwegingen dominant

Heyma et al. (2016) laten met een vignettenanalyse onder Nederlandse leidinggevenden zien dat stereotypen slechts een beperkte invloed hebben op de aanneemkansen van oudere werkzoekenden, waarbij de verhouding tussen arbeidsproductiviteit en de arbeidskosten van de kandidaten vaker doorslaggevend zijn. Hogere loonkosten en pensioenpremies maken ouderen minder aantrekkelijk voor werkgevers. Daarnaast blijkt dat werkgevers bij het invullen van vacatures een 'best passende leeftijd' in gedachten hebben, waarbij oudere sollicitanten vaak in het nadeel zijn bij functies met fysieke of ploegendiensten, terwijl voor mentaal zware functies de optimale leeftijd rond de 45 jaar ligt.

m) Proefperiodes en een duidelijke verklaring voor de werkloosheidsperiode verlagen de drempel voor werkgevers om langdurig werklozen aan te nemen

Factoren die het aannemen van langdurig werklozen zouden kunnen bevorderen, zijn volgens de werkgevers in de studie van Bonoli (2014) onder meer proefperiodes waarin werkgevers de kandidaat kunnen observeren (41,8%), aanbevelingen van een vertrouwde bron (39,8%)²⁰, een overtuigende verklaring voor de werkloosheidsperiode (32,7%) en tijdelijke loonkostensubsidies (31,6%). Supervisie of coaching gedurende de eerste maanden wordt minder relevant geacht (10,2%). Deze bevindingen suggereren dus dat beleidsmaatregelen gericht op het verminderen van werkgeversrisico's, zoals proefperiodes, de kansen op werk voor langdurig werklozen kunnen vergroten.

¹⁹ In de studie kan een manager steeds tussen twee sollicitanten kiezen. Uit al deze keuzes worden de effecten berekend van achtergrondkenmerken op de aanneemkans. Deze effecten worden als volgt geïnterpreteerd: als beide kandidaten identiek zijn behalve in leeftijd, wint de 35-jarige in 66 % van zulke paren.

²⁰ Het aanspreken van het eigen netwerk is een belangrijke factor voor succesvol zoekgedrag onder werkzoekenden (Trimble et al., 2011), en ook voor werkgevers die te maken hebben met incomplete informatie biedt het meer zekerheid. Peterie et al. (2019) tonen echter aan dat langdurig werklozen het eigen netwerk juist vermijden als zelfbeschermingsmechanisme tegen afwijzing, wat hun kansen op werk paradoxaal verkleint.

3 (KWALITATIEVE) OMVANG ABSORPTIEVERMOGEN SCHIEDAM

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van een enquête gehouden onder het Schiedamse bedrijfsleven. Het betrof een steekproef van 77 respondenten die voldoende representatief is voor het Schiedamse bedrijfsleven (op basis van sector en in mindere mate grootteklasse). In de enquête zijn ervaringen met en intenties voor het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt opgehaald. Ook is de aanwezigheid van de belangrijkste randvoorwaarden en belemmeringen voor succesvol aanneemgedrag (gebaseerd op de literatuurstudie) gepeild onder het Schiedamse bedrijfsleven en gevraagd bij welke vraagstukken of knelpunten ondersteuning welkom was geweest.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat er binnen het Schiedamse bedrijfsleven al behoorlijk wat ervaring is opgedaan met het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (30%), en dat deze ervaringen overwegend positief worden beoordeeld. Ook biedt ongeveer 1 op de 3 bedrijven stageplekken aan, terwijl ongeveer 1 op de 10 bedrijven ook vrijwilligersplekken aanbiedt. Dit wijst op een (behoorlijke) bereidheid om de doelgroep kansen te bieden. De intentie om (meer) mensen uit de doelgroep aan te nemen is relatief beperkt: slechts 15% van de respondenten verwacht in de komende twaalf maanden mensen uit deze doelgroep aan te nemen, en het aantal verwachte aanstellingen per organisatie is laag. De potentie lijkt vooral groot te zijn onder bedrijven met eerdere ervaring: alle bedrijven met een intentie tot het aannemen van iemand uit de doelgroep hebben eerdere ervaring. Kanttekening hierbij is dat ongeveer de helft van de bedrijven met eerdere ervaring aangeeft geen nieuwe mensen uit de doelgroep aan te nemen, o.a. door een gebrek aan vacatures.

Ook is de aanwezigheid van belangrijke factoren die bijdragen aan aanneemgedrag gepeild. Eerdere (veelal positieve) ervaringen met de doelgroep zijn in behoorlijke mate aanwezig. Ook de over het algemeen positieve grondhouding ten aanzien van het werken met een afstand tot de arbeidsmarkt zorgt voor een goede voedingsbodem. Een ander positief punt is dat er relatief weinig zorgen zijn over de kosten die gepaard gaan met het aannemen van iemand uit de doelgroep. Wel geven maar weinig bedrijven zonder ervaring aan dat zij vinden dat het aannemen van iemand uit de doelgroep waarde toevoegt voor hun organisatie. Ook geeft een behoorlijk deel (ongeveer de helft) van de bedrijven in Schiedam aan over voldoende kennis te beschikken voor het aannemen van mensen uit de doelgroep. De beschikbaarheid van kennis speelt in het werkgeversgedrag wel een wat beperktere rol.

Aandachtspunten zijn de beperkte aanwezigheid van vacatures en geschikte functies onder bedrijven die aangeven daardoor geen mensen uit de doelgroep aan te zullen nemen. Andere vaker genoemde redenen om geen (extra) mensen aan te nemen zijn de (verwachte) administratieve lasten en het gebrek aan tijd van leidinggevenden. Kijkend naar de ondersteuningsbehoeften van ondernemers met ervaring met de doelgroep, komt vooral naar voren dat zij meer ondersteuning bij de veelheid aan overheidsregelingen en begeleiding op de werkvloer hadden gewenst (zoals bij persoonlijke problemen of ziekte). Andere onderwerpen waar deze groep ondernemers (meer) ondersteuning bij hadden willen hebben zijn ziekteverzuim, administratieve werkzaamheden en werving en selectie.

3.1 INLEIDING

Voor het onderzoek naar het aanneemgedrag en –potentieel in het Schiedamse bedrijfsleven betrof het veldwerk de uitvoering van een enquête onder Schiedamse ondernemers en verdiepende interviews met hen. In de enquête zijn vragen gesteld over de ervaringen met of intenties voor het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook is de aanwezigheid van de

belangrijkste randvoorwaarden voor succesvol aanneemgedrag (gebaseerd op de literatuurstudie) gepeild onder het Schiedamse bedrijfsleven. Beide geven een beeld van het potentieel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen in Schiedam en tegelijkertijd biedt het aanknopingspunten voor toekomstig beleid. Middels de interviews is inkleuring gegeven aan hetgeen we in de enquête (en literatuurstudie) vonden. Bovendien bieden de interviews en enquête nog aanknopingspunten voor verdere ondersteuningsbehoeften en knelpunten.

3.2 METHODE IN HET KORT

De enquête uitgezet voor dit onderzoek is onderdeel geweest van de tweejaarlijkse Ondernemerspeiling in Schiedam. De gemeente Schiedam heeft alle bedrijfsvestigingen aangeschreven om deel te nemen aan het onderzoek. De vragen bestemd voor de ondernemerspeiling zijn aangevuld met de vragen gericht op het aannemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

De bruto respons op de enquête bedroeg 212 organisaties. Na verwijdering van ZZP'ers en respondenten met een hoge non-respons op items uit de enquête²¹, resteerden 77 organisaties. Van de 77 organisaties classificeerden 65 zichzelf als commercieel bedrijf, terwijl 4 organisaties als non-profit zijn aangeduid. Daarnaast gaf een groep van 8 respondenten aan niet te weten onder welke categorie hun organisatie valt.

Om de representativiteit van de enquête te beoordelen zijn de respondenten vergeleken met de (Schiedamse) verdeling van bedrijven naar sector en grootteklasse. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de sectorale verdeling van deze organisaties op basis van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI). Daarnaast is ook een schatting gegeven van de populatie bedrijven met twee of meer werkzame personen in die sector in Schiedam, met behulp van gegevens uit het LISA vestigingenregister.²² We vinden een redelijke overeenstemming tussen de sectorale verdeling van de respondenten en de geschatte populatie van organisaties in Schiedam. De vier grootste sectoren in Schiedam (handel, zakelijke dienstverlening, zorg en welzijn, en bouwnijverheid) behoren ook tot de meest vertegenwoordigde sectoren onder respondenten. De industriector is relatief wel wat oververtegenwoordigd in de respons, maar ondanks dat is de respons redelijk representatief voor het Schiedamse bedrijfsleven.

Tabel 2.2 geeft de verdeling van de respondenten weer naar bedrijfsgrootte. Daarnaast is ook de procentuele landelijke verdeling weergegeven (exclusief organisaties met 1 werknemer), de landelijke verdeling als de sectoren op een vergelijkbare wijze waren verdeeld als in Schiedam, en een verdeling in de vier meest gerepresenteerde sectoren onder respondenten.²³ We concluderen hieruit dat er sprake is van een (lichte) oververtegenwoordiging van grote(re) bedrijven, met name bedrijven met 20 of meer werkzame personen. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat het gros van de bedrijven uiteindelijk klein van omvang is (2-10) en dat er net als in de landelijke verdeling relatief weinig grotere bedrijven zijn (>50). We hebben ervoor gekozen geen correctie toe te passen middels een weging, omdat dit vanwege de kleine aantallen tot vertekende resultaten kan leiden.

²¹ Van de oorspronkelijke respondenten waren er 97 ZZP'ers. Van de resterende respondenten hadden 34 geen enkele vraag ingevuld, en vier respondenten die uitsluitend vragen over bedrijfskenmerken beantwoordden (zoals het aantal werknemers en het commerciële karakter van de organisatie). Deze zijn uit de dataset gehaald.

²² LISA is een vestigingenregister met gegevens over alle vestigingen in Nederland waar betaald werk wordt verricht. De kerngegevens per vestiging hebben een ruimtelijke component (adresgegevens) en sociaaleconomische componenten (o.a. grootteklasse en economische hoofdactiviteit). Een vestiging kan betrekking hebben op een locatie van een onderneming óf instelling waarin of van waaruit een economische activiteit wordt uitgeoefend door minimaal 1 persoon. De schatting van het aantal vestigingen met twee of meer werkzame personen is gedaan door het percentage vestigingen met meer dan twee werkzame personen in een sector te bepalen voor heel Nederland. Deze percentages zijn vervolgens per sector met het aantal vestigingen in Schiedam vermenigvuldigd.

²³ Op basis van gegevens van het CBS, peilmoment Q4 2024. Zie <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/81588NED/table>

Tabel 3.1 Sectoren van de respondenten

Sector	Enquête		Geschatte populatie Schiedam	
	N	%	N	%
Handel	17	22	641	20
Industrie	12	16	190	6
Zakelijke dienstverlening	12	16	573	18
Zorg en welzijn	11	14	396	13
Bouwnijverheid	7	9	364	12
Horeca	4	5	156	5
Vervoer en opslag	4	5	120	4
Cultuur en overige dienstverlening	3	4	261	8
Informatie en communicatie	3	4	112	4
Onderwijs	2	3	206	7
Financiële dienstverlening en onroerend goed	1	1	53	2
Openbaar bestuur	1	1	4	0
Landbouw, bosbouw en visserij	-	-	64	2
Totaal	77	100	3.142	100

Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025) en LISA bedrijvenregister.

Tabel 3.2 Grootteklasse van de respondenten

Aantal werknemers	Enquête		Landelijke verdeling	
	N	%	Totaal	Totaal, gewogen naar respons Schiedam
2 – 5	38	49	68%	66%
5 – 10	12	16	16%	17%
10 – 20	10	13	8%	9%
20 – 50	9	12	5%	5%
50 of meer	8	10	4%	4%
Totaal	77	100	100%	100%

Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025) en CBS (2024)

3.3 ENQUÊTERESULTATEN

3.3.1 Omvang absorptievermogen

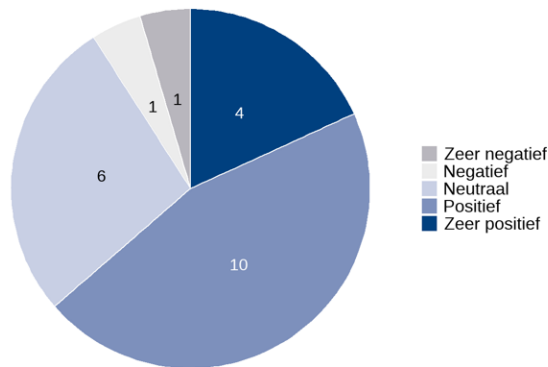
a) Relatief veel ervaring met het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Binnen het Schiedamse bedrijfsleven heeft een behoorlijk deel van de (bevroegde) werkgevers ervaring met het werken met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van de 77 organisaties gaven namelijk 22 organisaties aan in de afgelopen twaalf maanden iemand met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te hebben genomen (bijna 30% van de respondenten²⁴). Gevraagd naar hoe het in dienst nemen is ervaren, gaf een meerderheid aan dit positief (10) of zeer positief (4) te hebben ervaren (figuur 3.1). Slechts twee organisaties rapporteerden een (zeer) negatieve ervaring.

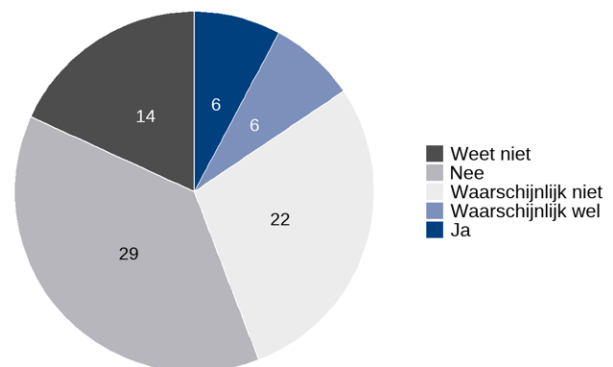
²⁴ Ter vergelijking: in het onderzoek *Arbeidsmarkt in kaart* van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2023) gaf 18% van de werkgevers aan iemand met een arbeidsbeperking in dienst te hebben. Daarmee ligt het aandeel in de Schiedamse steekproef met bijna 30% relatief hoog. Bron: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4>

Figuur 3.1 Verwachtingen omtrent aanname van (links), en ervaringen met (rechts) personen met afstand tot de arbeidsmarkt

Hoe ervaart uw organisatie het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?



Verwacht u in de komende maanden iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen?



Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025). N = 77 (links) en N = 22 (rechts).

b) Ongeveer 15% van de respondenten verwacht (waarschijnlijk) iemand uit de doelgroep aan te nemen

Kijkend naar de verwachtingen voor de komende twaalf maanden gaf slechts een kleine groep organisaties aan (waarschijnlijk) iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt te gaan aannemen, met zes organisaties die “ja” en zes organisaties die “waarschijnlijk wel” antwoorde. Daarnaast rapporteerden 22 organisaties “waarschijnlijk niet” en 29 “nee”, terwijl 14 organisaties aangaven dit niet te weten. Het merendeel van de organisaties die verwachtten (waarschijnlijk) iemand aan te nemen had ook in het afgelopen jaar iemand in dienst genomen (9 van de 12). Zij rapporteerden tevens ook een neutrale (2), positieve (3), of zeer positieve ervaring (4).

c) Positieve ervaring van belang voor nieuwe aannames, gebrek aan groeimogelijkheden een beperking

Toch is hieruit niet direct af te leiden dat een positieve ervaring leidt tot nieuwe aanname (een verband dat, zoals in 2.2 beschreven, veelvuldig in de literatuur is gelegd). Zo zijn er ook zes organisaties met een positieve ervaring die voorlopig geen nieuwe mensen uit deze doelgroep verwachten aan te nemen. Een van deze organisaties lichtte in de open antwoorden toe dat er vanwege beperkte werkdruk momenteel geen ruimte bestaat voor het aannemen van extra personeel, en dat pas bij een toename van de werkdruk de optie om iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen relevant wordt. Een andere organisatie gaf aan dat zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vooral inzetten op overhead functies, en het bedrijf eerst moet groeien voordat er extra behoefte ontstaat aan dit soort functies.

d) Onder bedrijven zonder ervaring en intentie tot aanname speelt gebrek aan vacatures en geschikte functies een (belangrijke) rol

Dit sluit aan bij een latere vraag waarin organisaties zonder ervaring met de doelgroep en zonder intentie om iemand uit de doelgroep aan te nemen konden aangeven waarom zij geen mensen uit de doelgroep aannemen. Ruim de helft (56%) geeft aan dat het niet op zoek zijn naar nieuwe medewerkers hierbij een (beperkte) rol speelt. Daarnaast geeft bijna 2 op de 3 (65%) ondernemers aan geen geschikte werkzaamheden beschikbaar te hebben. Deze antwoorden overlappen grotendeels: circa 60% van de respondenten die één van deze redenen noemden, gaf aan dat beide factoren een belangrijke rol

spelen. Dit wijst erop dat de beperkte vraag naar personeel en het ontbreken van passend werk belangrijke belemmeringen vormen voor het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

e) Beperkt aantal verwachte plaatsingen per bedrijf

Om een verder beeld te krijgen van de omvang van het absorptievermogen is vervolgens gevraagd om een schatting te geven van het aantal personen dat men in de komende twaalf maanden verwacht aan te nemen en hoeveel daarvan een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Zoals ook te zien is in figuur 3.1 gaven 12 organisaties aan te verwachten iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het aantal verwachte aanstellingen varieerde daarbij van één tot vijf personen²⁵, ongeacht het totale aantal verwachte nieuwe medewerkers (dat uiteenliep van 1 tot 60).²⁶

f) Het potentieel lijkt vooral groot in de handel en industrie...

De sector *handel* is relatief sterk vertegenwoordigd onder de organisaties die aangeven de komende 12 maanden te verwachten iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Van de zes organisaties die “ja” antwoordden op deze vraag, behoren er vier tot deze sector. Ook is de handel het sterkst vertegenwoordigd onder bedrijven waar al ervaring is met de doelgroep. Dit houdt vermoedelijk verband met de laagdrempeligheid van veel functies in de handel, zoals orderpicking, magazijnwerk en sorteerwerk. Ook in de industrie wordt al relatief veel ervaring opgedaan met de doelgroep. In deze sector wordt na de handel het vaakst de intentie uitgesproken om (meer) mensen uit de doelgroep aan te nemen. Ook in deze (vaak wat kleinschaligere) industriële bedrijven is het werken met mensen uit de doelgroep eenvoudig(er) te integreren: er is veel laagdrempelig werk, met mogelijkheden tot begeleiding en over het algemeen wat minder zelfstandigheid of klantcontact.

g) ... en bij grote bedrijven

Qua grootteklasse bevindt de helft van de organisaties die “ja” of “waarschijnlijk wel” antwoordden zich in de kleinste categorie met 2–5 werknemers. Daarnaast behoren drie organisaties tot de grootste klasse van meer dan 50 werknemers. Deze behoorlijk sterke vertegenwoordiging van grotere bedrijven is relevant, zeker gezien het beperkte totaal aantal respondenten binnen deze categorie. Het sluit aan bij bevindingen uit de literatuur, waarin wordt benadrukt dat grotere organisaties vaak meer ruimte hebben om te investeren in aanpassingen en vaker beschikken over toegang tot externe ondersteuning, zoals jobcoaches en subsidieadviseurs.

h) Ongeveer 1 op de 3 bedrijven biedt stageplaatsen aan, 1 op de 10 biedt vrijwilligersplekken aan

Daarnaast is gevraagd of organisaties stage- en/of vrijwilligersplekken aanbieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. 28 organisaties gaven aan stageplekken aan te bieden (ongeveer 1 op de 3), 46 niet, en 3 respondenten wisten het niet. Voor vrijwilligersplekken geldt dat 8 organisaties deze aanbieden (ongeveer 10%), 65 niet, en 4 respondenten aangaven het niet te weten. Alle 8 organisaties die vrijwilligersplekken bieden, bieden ook stageplekken aan. Het verschil tussen stageplaatsen en vrijwilligersplekken kan gedeeltelijk samenhangen met een gebrek aan “return on investment”. Een geïnterviewde werkgever gaf hierover aan dat een student die stage loopt mogelijk bij hen komt werken, terwijl de kans dat een vrijwilliger tot werknemer doorstroomt veel kleiner is. Tegelijkertijd kost het wel begeleiding.

²⁵ Vier bedrijven verwachten één iemand aan te nemen, drie bedrijven verwachten twee mensen aan te nemen, een bedrijf verwacht drie mensen aan te nemen en twee bedrijven verwachten vijf mensen aan te gaan nemen.

²⁶ Om een inschatting te maken van het aantal plaatsingen dat het Schiedamse bedrijfsleven verwacht te kunnen realiseren, zou het aantal verwachte plaatsingen per grootteklasse en sector moeten worden opgehoogd. De lage aantallen respondenten maakt echter dat het “ophogen” van deze aantallen naar de Schiedamse populatie tot zeer onnauwkeurige schattingen leidt.

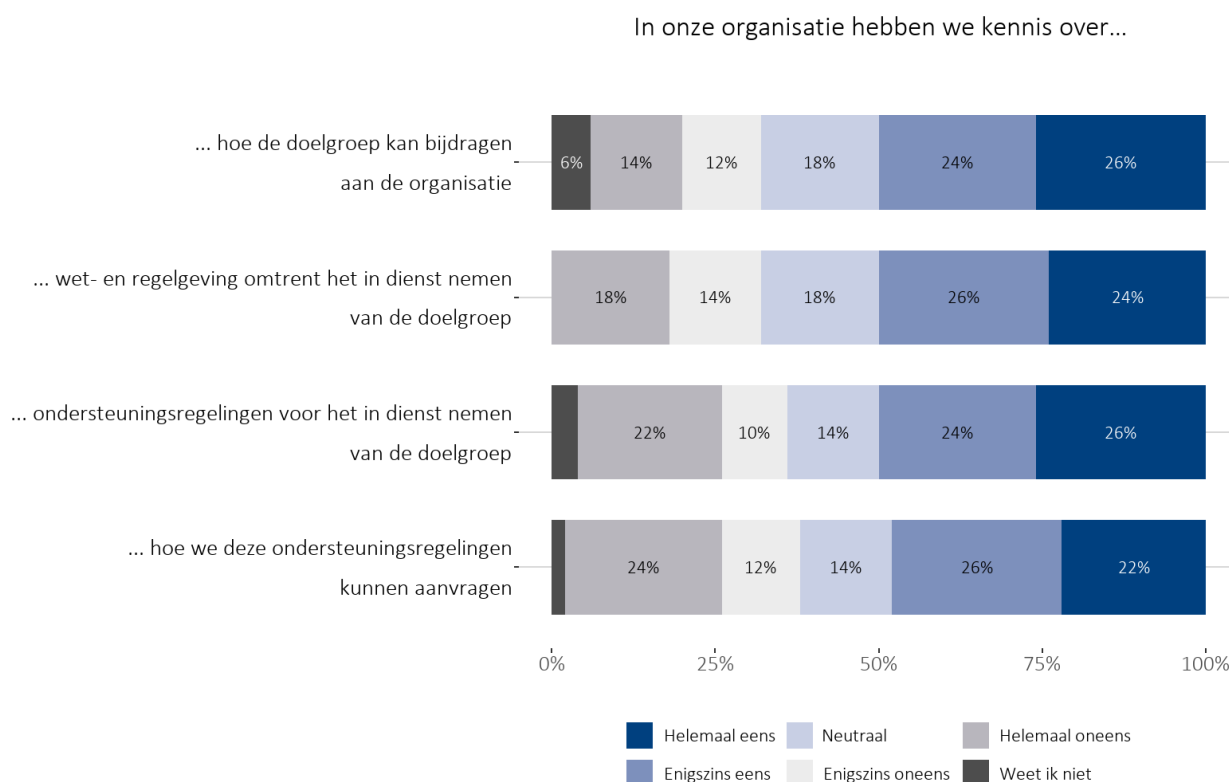
3.3.2 Capaciteiten, mogelijkheden en motivaties

We hebben daarna gepeild in welke mate de belangrijkste randvoorwaarden voor het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanwezig zijn in het Schiedamse bedrijfsleven. Het gaat dan om de COM-B factoren die ook in hoofdstuk 2 aan bod zijn gekomen: capaciteiten (de vaardigheden en kennis die werkgevers nodig hebben), mogelijkheden (veelal externe omstandigheden) en motivatie (de interne drijfveren en houdingen van werkgevers). Om deze factoren in kaart te brengen, zijn verschillende vragen gesteld, gegroepeerd per COM-B factor. Het aantal respondenten per factor is steeds terug te vinden onder de bijbehorende figuren.²⁷

a) Capaciteiten: Ongeveer de helft van de bedrijven beschikt over voldoende kennis...

Figuur 3.2 laat de resultaten zien van de vragen omtrent kennis met betrekking tot het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zoals te zien is, zijn de vragen behoorlijk eenduidig beantwoord. Zo geeft bijna de helft van de respondenten over de hele linie het antwoord (enigszins) eens. Bovendien zijn de antwoordpatronen behoorlijk gesegregeerd: respondenten die aangeven kennis te hebben, doen dit voor vrijwel alle vragen, terwijl het deel dat aangeeft weinig kennis te hebben dit ook voor vrijwel alle vragen doet. Op basis hiervan kan dus worden geconcludeerd dat ongeveer de helft van de werkgevers beschikt over kennis omtrent het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Figuur 3.2 Respondenten over de kennis binnen de organisatie omtrent het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt



Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025). N = 50

²⁷ Niet alle respondenten hebben alle vragen ingevuld. Zeven respondenten hebben alle vragen omtrent capaciteiten, mogelijkheden en motivaties overgeslagen. Deze zijn buiten de dataset gelaten voor deze analyse. Ook zijn er respondenten die bij een vragenblok (het blom met vragen over capaciteiten, mogelijkheden of motivaties) uitsluitend “neutraal” hebben geantwoord. Deze mensen hebben het blok met vragen hoogstwaarschijnlijk “doorgeklikt”. Ook deze mensen hebben we weggelaten in de analyse voor die specifieke factor.

b) ... maar de aanwezigheid van voldoende kennis lijkt niet doorslaggevend

De antwoorden van de overige helft van de respondenten duiden op een beperkte kennis over het onderwerp. De keuze voor het antwoord “neutraal” lijkt in deze context eerder te duiden op een gebrek aan kennis dan op de aanwezigheid ervan.²⁸ Uit hoofdstuk 2 bleek dat het ontbreken van kennis (bijvoorbeeld over specifieke regelingen voor de doelgroep) een belangrijke barrière kan zijn voor het in dienst nemen van de doelgroep. Tegelijkertijd vormt de aanwezigheid van dit soort kennis zeker niet de belangrijkste randvoorwaarde: eerdere ervaring is bijvoorbeeld een bepalendere factor. Dit beeld lijkt enigszins te worden bevestigd met de enquêteresultaten: organisaties die in de afgelopen twaalf maanden iemand hebben aangenomen, of verwachten dit te doen, scoren gemiddeld niet hoger op de vragen over kennis dan andere organisaties.²⁹ Aanwezige kennis lijkt dus geen bepalende randvoorwaarde te zijn om tot concrete of verwachte aannamesbeslissingen te komen.

c) Mogelijkheden: beperkte aanwezigheid van vacatures, geschikte functies en HR-apparaat; wel een (grotendeels) positieve houding onder het personeel

Figuur 3.3 laat de resultaten zien van de vragen omtrent mogelijkheden binnen organisaties voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De eerste vraag, die peilt naar de algemene houding ten aanzien van het aannemen van mensen uit de doelgroep onder het personeel, laat zien dat deze op zijn minst neutraal is: de meerderheid (65%) van de respondenten antwoordt neutraal, eens, of helemaal eens.

Kijkend naar de meer specifieke mogelijkheden, zoals de beschikbaarheid van vacatures en geschikte taken, blijken de mogelijkheden meer beperkt. Ongeveer één op de vijf organisaties (20%) geeft aan momenteel vacatures te hebben. Dit lijkt relatief laag, vooral gezien de hoge (landelijke) vacaturegraad in de meest vertegenwoordigde sectoren in de enquête, zoals handel, zakelijke dienstverlening en zorg.³⁰ Daarnaast geeft slechts een derde van de organisaties aan dat er binnen hun organisatie geschikte functies beschikbaar zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.³¹

Ongeveer 30% van de organisaties geeft aan één of meer HR-medewerkers in dienst te hebben die ondersteuning bieden bij personeelszaken (enigszins eens of helemaal eens). Hetzelfde aantal is te zien bij de vraag of er soms extern advies wordt ontvangen rond personeelszaken. Het gaat hier grotendeels om dezelfde groep: van de 17 organisaties met één of meer HR-medewerkers geven er 12 aan weleens extern advies te ontvangen rond personeelszaken. Uit het literatuuronderzoek bleek dat juist de aanwezigheid van HR-structuren en beleid bepalend is voor de mogelijkheden die organisaties hebben om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te bieden. In dat licht duidt het ontbreken hiervan bij een aanzienlijk deel van de ondervraagde organisaties op beperkte mogelijkheden binnen het Schiedamse bedrijfsleven om deze doelgroep structureel te integreren.

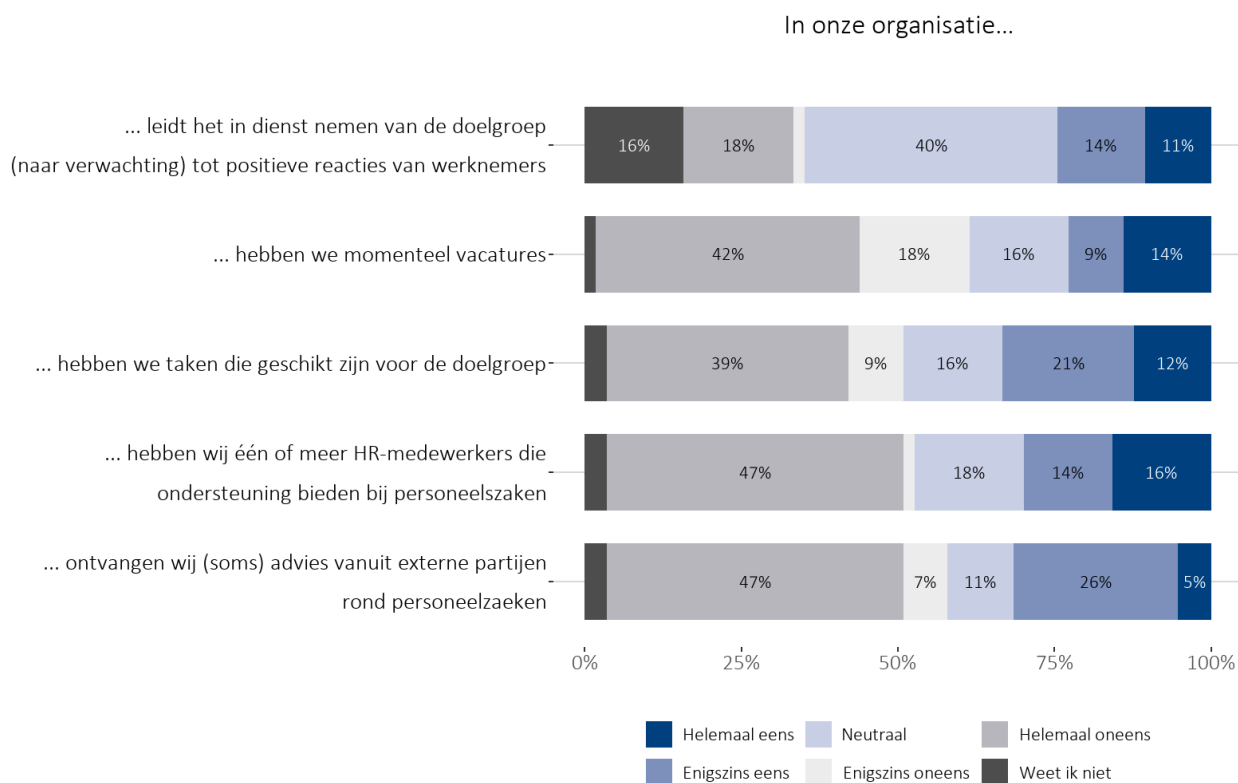
²⁸ Dit wordt bevestigd door de eerder benoemde segregatie in antwoordpatronen.

²⁹ Organisaties die wel iemand hebben aangenomen of dit verwachten te gaan doen gaven zelfs gemiddeld lagere antwoorden op de vier kennisvragen (ongeveer één punt lager), duidend op minder kennis.

³⁰ Zie <https://longreads.cbs.nl/dearbeidsmarktincijfers-2023/de-vraag-naar-arbeid/>

³¹ Ter vergelijking: In de eerder genoemde studie van het SCP gaf circa twee op de vijf organisaties aan over geschikte functies te beschikken.

Figuur 3.3 Respondenten over de mogelijkheden binnen de organisatie voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt



Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025). N = 57

d) Motivaties: Positieve intenties, vooral interne drijfveren

Tot slot wordt ingegaan op de motivaties van organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Wanneer gekeken wordt naar de balans tussen eens en oneens, komt een overwegend positieve grondhouding ten aanzien van de doelgroep naar voren (figuur 3.4). Dit geldt bijvoorbeeld voor het willen bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt (50% eens), het beschouwen van het in dienst nemen als een verantwoordelijkheid (38%), en de overtuiging dat de doelgroep taken adequaat zal uitvoeren (48% eens).

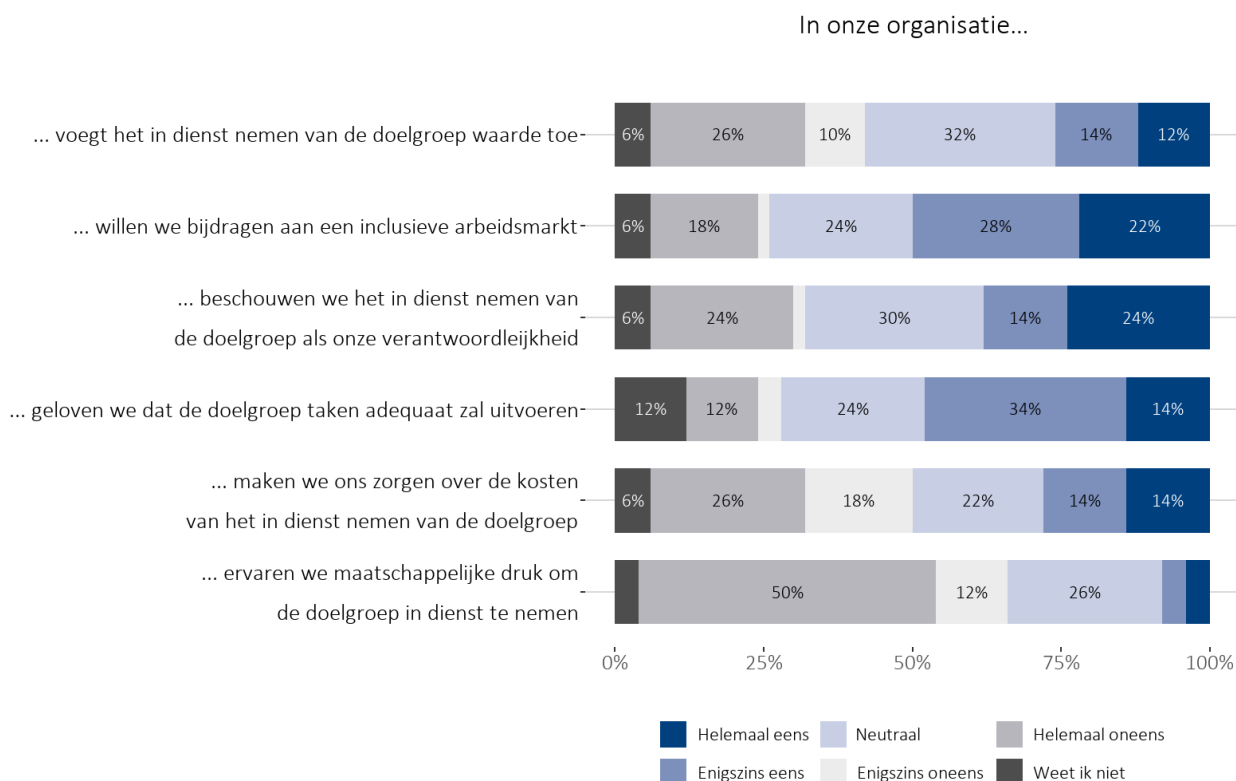
Daarnaast blijkt maatschappelijke druk nauwelijks een rol te spelen; slechts vier organisaties hebben hier enigszins eens of helemaal eens ingevuld, tegenover 31 organisaties die enigszins of helemaal oneens hebben ingevuld. Dit lijkt te duiden dat de drijfveren voor het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen organisaties vooral intern van aard zijn, en minder worden ingegeven door externe verplichtingen of druk van buitenaf. Dit sluit aan bij de literatuur waaruit blijkt dat interne motivaties, zoals de wens om anderen te helpen en hun welzijn te bevorderen, een cruciale rol spelen bij het daadwerkelijk creëren van kansen voor de doelgroep.

e) Weinig zorgen over de kosten die gepaard gaan met het aannemen van iemand uit de doelgroep

Zorgen rond de kosten van het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt lijken relatief beperkt. Iets meer dan een kwart (28%) van de organisaties geeft aan hier zorgen over te hebben. In de literatuur worden deze kosten vaak genoemd als belangrijke belemmering, terwijl in de praktijk de werkelijke lasten meestal meevallen. Wanneer een koppeling wordt gemaakt met de vraag over recente aanname, is er geen duidelijk patroon zichtbaar: organisaties die in de afgelopen twaalf maanden iemand uit de doelgroep hebben aangenomen rapporteren niet systematisch minder of meer

zorgen over kosten. Dit kan er op wijzen dat zorgen die er zijn, deels zijn gebaseerd op concrete ervaring binnen de organisatie en niet uitsluitend op negatieve vooroordelen.

Figuur 3.4 Respondenten over hun motivaties voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt



Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025). N = 50

f) Kwart van de ondernemers vindt dat mensen uit de doelgroep waarde toevoegen, vrijwel allemaal ondernemers die ervaring hebben met de doelgroep

Gematigdere antwoorden zijn gegeven op de stellingen of het in dienst nemen van de doelgroep waarde toevoegt. Slechts een kwart (26%) van de organisaties gaf aan te verwachten dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waarde zullen toevoegen. Uit de literatuurstudie bleek al dat werkgevers de capaciteiten van deze doelgroep vaak onderschatten en ervan uitgaan dat zij minder productief zijn. Dit beeld lijkt ook hier zichtbaar te worden. Dat het hier gaat om een onderschatting, en niet om een oordeel op basis van ervaring, blijkt wanneer hier eenzelfde koppeling wordt gemaakt met de vraag of organisaties in de afgelopen twaalf maanden iemand uit de doelgroep in dienst hebben genomen. Alle organisaties die op de stelling “helemaal oneens” antwoordden, hebben in die periode geen mensen uit de doelgroep aangenomen. Daarentegen antwoordde vrijwel alle organisaties die wel iemand uit de doelgroep in dienst namen neutraal of (enigszins/helemaal) eens, op één organisatie na.

3.3.3 Redenen voor niet aannemen en ondersteuningsbehoeften

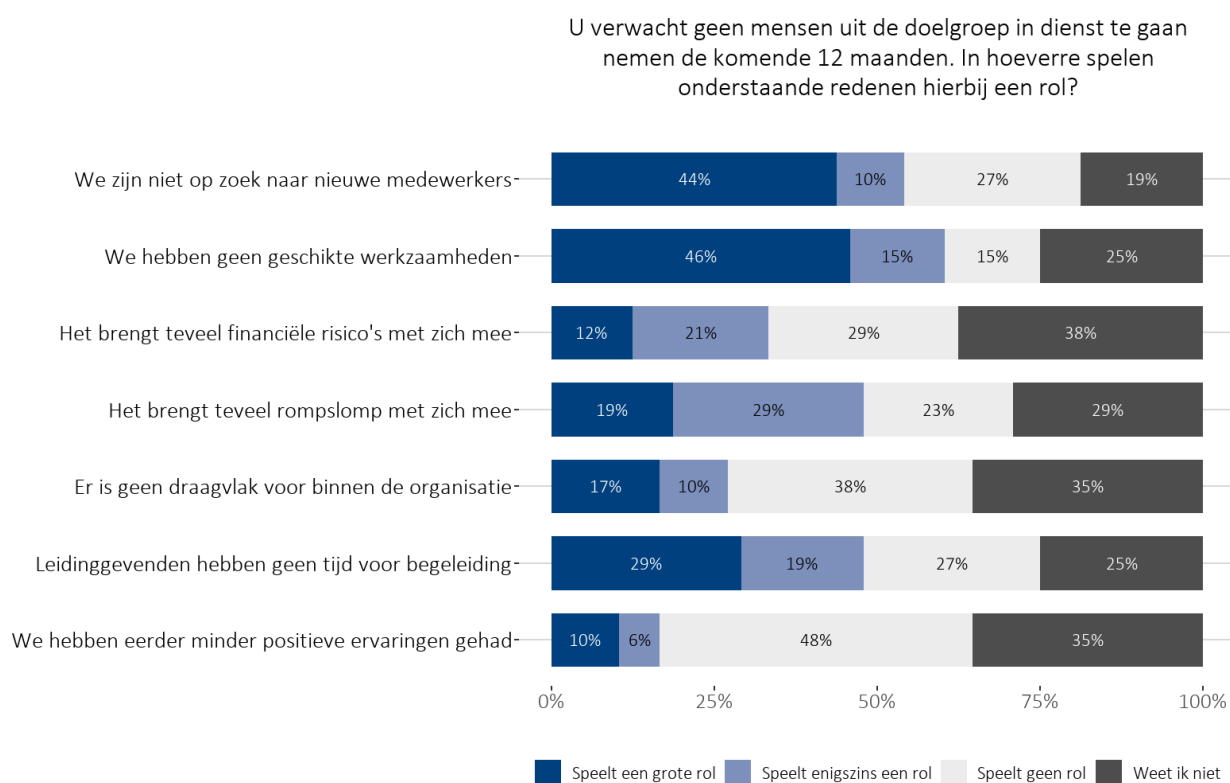
In het laatste blok van de enquête is zowel gevraagd naar de redenen waarom sommige organisaties geen mensen uit de doelgroep in dienst verwachten te nemen, als naar de ondersteuningsbehoeften van organisaties die dit wel doen of overwegen. Voor het laatste is onderscheid gemaakt tussen bedrijven die in de afgelopen 12 maanden iemand in dienst hebben genomen (gevraagd waar ondersteuning welkom zou zijn geweest) en bedrijven die verwachten iemand aan te gaan nemen (waar ondersteuningsbehoefte wordt verwacht). De laatste vraag van de enquête betrof een open vraag naar

wat er in de toekomst nodig is om (nog) meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen.³² De antwoorden op deze laatste open vraag zijn ook hieronder verwerkt.

a) Ontbreken van vacatures en geschikte werkzaamheden de meest genoemde reden waarom bedrijven niemand uit de doelgroep verwachten aan te nemen, ook administratieve lasten en gebrek aan tijd bij leidinggevend vaker genoemd

Zoals ook al eerder bleek bij de vragen omtrent mogelijkheden, speelt het niet op zoek zijn naar nieuwe medewerkers of het niet hebben van geschikte vacatures een grote rol bij de verwachting geen mensen uit de doelgroep in dienst te nemen (meer dan de helft van de organisaties noemt dit als reden, zie figuur 3.5). Voor een aanzienlijk deel spelen ook de administratieve lasten of gebrek aan tijd van leidinggevend een rol hierin (voor beide redenen iets minder dan de helft). De financiële risico's die het met zich meebrengt wordt door één op de drie organisaties als reden gegeven. Het niet hebben van draagvlak of eerdere negatieve ervaringen spelen het minst vaak een rol, wat aansluit bij eerdere bevindingen bij de vragen rondom motivaties dat deze veelal positief van aard zijn, evenals de ervaringen in de praktijk.

Figuur 3.5: Respondenten over hun redenen voor het niet in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt



Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025). N = 48

De antwoorden op de laatste open vraag, “wat zou er in de toekomst nodig zijn om (nog) meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen?”, bevestigen dit beeld deels. Een groot deel van de organisaties geeft aan geen verdere ondersteuning of verandering nodig te hebben,

“Wij hebben een medewerker succesvol in dienst en het afgelopen half jaar twee moeilijke trajecten moeten afsluiten. “even niet nu”...!”

³² In totaal hebben 44 organisaties hier een antwoord ingevuld. 14 hiervan gaven aan geen mening te hebben (of variant hierop). De overige 30 antwoorden zijn meegenomen in de duiding.

alleen mensen uit de doelgroep aan te kunnen nemen als het bedrijf verder groeit,

“Bij ons zijn alleen overhead functies relevant voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om meer overhead aan te kunnen nemen moeten we meer financiële middelen hebben dus groeien.”

of überhaupt geen plannen te hebben om mensen uit de doelgroep aan te nemen,

“Gelet op het feit dat in onze onderneming mensen met beperking niet tot hun recht kunnen komen, ... Dit vanwege de enorme werkdruk en snel handelen etc. binnen onze branche. In een andere branche kunnen deze mensen wel (gelukkig) de aandacht krijgen die zij verdienen.”

“Wij zoeken voornamelijk technisch personeel. Het investeren in nieuwe medewerkers kost erg veel tijd en geld. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is dit vaak nog hoger.”

Het laatste sluit onder meer aan bij de voornaamste redenen in figuur 3.5. Tegelijkertijd wordt door meerdere organisaties (drie) wel een duidelijke behoefte uitgesproken aan meer of betere ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van extra of externe begeleiding,

“meer (externe) begeleiding ...”

“... en begeleiding in de aan te brengen aanpassingen.”

Dit sluit aan bij de knelpunten rond administratieve lasten en de beperkte tijd die leidinggevendenden hebben voor begeleiding. Ook wezen drie organisaties expliciet op de noodzaak van extra financiële prikkels, bijvoorbeeld door middel van (meer) subsidies of een betere spreiding van risico's (zoals ziekte),

“... en wellicht meer subsidie (financiële prikkel)”

“Financiële tegemoetkoming en risicospreiding verantwoordelijkheid bij ziekte etc.”

b) Ondersteuningsbehoeften liggen vooral bij de veelheid aan overheidsregelingen en bij meer begeleiding rondom de persoonlijke problemen van werknemers

Tot slot is aan de organisaties die in de afgelopen 12 maanden iemand met afstand tot de arbeidsmarkt hebben aangenomen, gevraagd bij welke vraagstukken of knelpunten ondersteuning welkom was geweest. Van de 22 organisaties die iemand uit de doelgroep hebben aangenomen hebben 18 deze vraag ingevuld (meerdere antwoorden mogelijk). Een overzicht van de resultaten is te vinden in figuur 3.6. De meest genoemde optie is de veelheid aan overheidsregelingen, gevolgd door begeleiding bij persoonlijke problemen. Aan de organisaties die aangeven te verwachten iemand uit de doelgroep aan te nemen, is ook gevraagd naar waar zij ondersteuningsbehoeften verwachten. Deze vraag is maar door twee respondenten ingevuld (overigens noemen deze wel allebei de veelheid aan overheidsregelingen knelpunt voor ondersteuningsbehoefte).

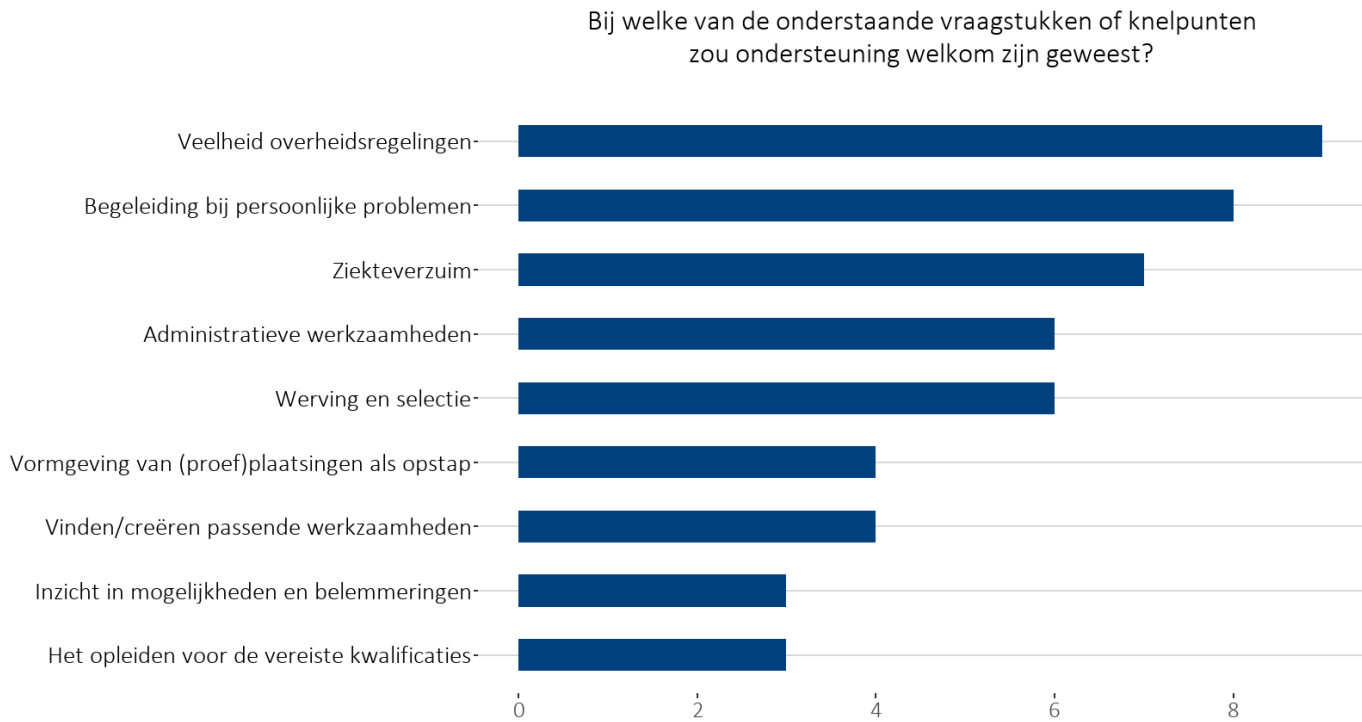
De ondersteuningsbehoeften lijken aan te sluiten bij de hierboven beschreven redenen voor het niet aannemen van iemand uit de doelgroep en de antwoorden op de open vragen. De meest genoemde ondersteuningsbehoeften, bij de veelheid aan overheidsregelingen en bij persoonlijke problemen, stroken met de knelpunten rondom administratieve lasten en de beperkte tijd voor leidinggevendenden. Dat ondersteuningsbehoeften rondom geschikte werkzaamheden, mogelijkheden, of opleiding relatief weinig genoemd worden, hangt mogelijk samen met het ontbreken van vacatures.

In de antwoorden op de open vragen wordt een aantal keer gerefereerd aan de behoefte aan betere informatie,

“Duidelijkheid over welke steun wij van de gemeente kunnen krijgen hiervoor. Ik hoor het hier en daar maar weet niet hoe ik het moet aanvragen.”

“Betere communicatie over de mogelijkheden, het parttime in dienst nemen en vermindering van de kosten.”

Figuur 3.6 Respondenten die in de afgelopen 12 maanden iemand uit de doelgroep hebben aangenomen over hun ondersteuningsbehoeften



Bron: Enquête onder Schiedamse werkgevers (2025). N = 18

4 VERDIEPENDE INTERVIEWS MET ONDERNEMERS

De geïnterviewde Schiedamse werkgevers hebben vrijwel allemaal ervaring met de doelgroep (via dienstverbanden, stages of werkervaringsplekken) en beoordelen die overwegend positief. De meesten zijn (zeer) tevreden over de bijdrage van deze medewerkers. Ook negatieve ervaringen komen voor en dit leidt er dan toe dat ondernemers (tijdelijk) geen nieuwe mensen uit de doelgroep willen aannemen. Voor de meeste bedrijven geldt dat de motivatie om iemand uit de doelgroep aan te nemen een combinatie is van een prosociale motivatie (“iets goeds willen doen”) en/of een strategische overweging (kansen in de huidige krappe arbeidsmarkt).

Alle geïnterviewde ondernemers hebben (potentiële) passende taken voor de doelgroep. Het gaat vooral om laagdrempelige, duidelijk afgebakende werkzaamheden zoals receptie-, inpak- en logistieke taken, schoonmaak, eenvoudig productiewerk, tuinonderhoud en assiserende hospitality. De mogelijkheden lijken echter contextafhankelijk: kleinere, technisch-specialistische bedrijven hebben meer moeite om taken op te knippen, en vragen over het algemeen meer zelfstandigheid, terwijl grotere organisaties vaker diverse ondersteunende functies en meer begeleidingscapaciteit hebben. Tegelijkertijd zorgt de kleine omvang van een bedrijf voor een persoonlijke benadering. Toch is lang niet elke vacature/functie (direct geschikt) voor de doelgroep, maar met een goede match is plaatsing vaak wel mogelijk. Zowel interne als externe begeleidingscapaciteit worden daarbij vaak aangegeven als belangrijke voorwaarde voor een succesvolle plaatsing.

Belangrijke drempels aan de kant van de werkgever zijn koudwatervrees, negatieve beeldvorming en vooroordelen over de doelgroep. Een aantal ondernemers gaf aan hier zelf ook last van te hebben gehad, maar dat een positieve ervaring dit beeld heeft gedraaid. Ook bestaat er een duidelijk spanningsveld tussen het “willen en kunnen” begeleiden van de doelgroep. Het vraagt soms, zeker van kleine ondernemers, veel tijd, capaciteit en geduld om met iemand uit de doelgroep te werken. Er worden ook risico's benoemd aan de kant van de werknemer. Zij hebben in veel gevallen vaak een wat “extremer verhaal”, wat kan leiden tot frequent verzuim. Een ander risico is dat dit soort negatieve ervaringen kunnen resulteren in minder draagvlak onder het personeel, of dat de ondernemer besluit (tijdelijk) niet meer met de doelgroep te willen werken. Een laatste belemmering voor ondernemers wordt gevonden in de samenwerking met gemeente of uitvoeringsorganisatie. Sommige ondernemers vinden de gestelde eisen aan plaatsingen (baan- of urengarantie) niet realistisch. Ook wijzen sommige ondernemers op fricties in de samenwerking met Stroomopwaarts als belemmerende factor. Zo zouden consultants te weinig proactief en professioneel zijn (afspraken worden bijvoorbeeld niet altijd nagekomen, en er zijn weinig werkplekbezoeken). De geïnterviewde ondernemers verwachten juist meer “ondernemerszin” en een meer uitzendbureau-achtige aanpak, waarbij de gemeente of uitvoeringsorganisatie hen meer proactief benadert met kandidaten. De ervaren discrepantie tussen “geen geschikte mensen beschikbaar” en het idee dat er wél veel kandidaten aan de kant staan frustreert en vormt een rem op verdere plaatsingen.

Ondernemers met weinig tot geen ervaring zouden geholpen zijn met gestructureerde informatie over de mogelijkheden van werken met de doelgroep, een platform met kandidaten, en met “succesverhalen”. Verder vragen werkgevers om een pro-actievere (“uitzendbureau-achtige”) benadering waarbij men één vast, gecommiteerd, contactpersoon heeft die snel kan, die op locatie langskomt, en zowel werknemer als werkgevers aanspreekt waar nodig. Ondernemer wensen verder een goede voorselectie van kandidaten waarbij vooral op motivatie en basiswerkhouding wordt gelet. Daarnaast is er behoefte aan goede (job)coaching, met name op privéproblematiek die het werk beïnvloedt. Re-integratie-instrumenten blijven een (belangrijk) onderdeel vormen voor het werken met de doelgroep. Een laatste kans is dat (semi) overheidsinstellingen (zoals de gemeente, Stroomopwaarts

en onderwijsinstellingen) extra kansen creëren voor de doelgroep door via aanbestedingsbeleid, door sociaal in te kopen bij ondernemers in Schiedam die mensen uit de doelgroep een kans te bieden.

4.1 INLEIDING

Er zijn in totaal tien interviews uitgevoerd met ondernemers gevestigd in de gemeente Schiedam. De onderwerpen die in deze gesprekken aan bod kwamen waren het gedrag en ervaring van de ondernemer met de doelgroep, de (on)mogelijkheden binnen de organisatie voor het werken met de doelgroep, belemmeringen en risico's bij het aannemen van de doelgroep en de ondersteuningsbehoeften. Uit de tien interviews is een algemeen beeld opgehaald over deze onderwerpen.

De interviews geven, zowel in aantallen als in de selectie van de respondenten, geen representatief beeld, maar zijn illustratief. Ze geven verdiepende inzichten als aanvulling op de enquête en de literatuurstudie.

In de selectie van de respondenten is de nadruk gelegd op ondernemers die in de enquête aangaven ervaring te hebben met de doelgroep en/of die aangaven (meer) mensen uit de doelgroep aan te willen nemen. Ook zijn enkele (sociaal) ondernemers uit het netwerk van de gemeente Schiedam gesproken. Door hun ervaring waren deze respondenten in staat om kritisch te reflecteren op de (on)mogelijkheden van het werken met deze doelgroep en de dienstverlening van Stroomopwaarts. Verder is gezorgd voor spreiding over verschillende sectoren. Zie tabel 4.1 voor een overzicht van respondenten naar sector en ervaring met de doelgroep.

Tabel 4.1 **Overzicht respondenten naar sector en ervaring met de doelgroep**

Sector	Ervaring met doelgroep	Geen ervaring met doelgroep
Handel	4	0
Industrie	1	1
Zorg en welzijn	1	0
Bouwnijverheid	1	0
Horeca	2	0

4.2 GEDRAG EN ERVARING MET DOELGROEP

a) Merendeel geïnterviewden positief over het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Vrijwel alle geïnterviewde Schiedamse werkgevers hebben op de een of andere manier ervaring met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (deels ingegeven door onze selectie van respondenten). De meeste respondenten hadden (vaak meerdere) ervaringen met de doelgroep in de vorm van dienstverbanden, stageplaatsen of werkervaringsplekken. De ervaringen worden overwegend positief beoordeeld. De meerderheid van respondenten gaf aan (zeer) tevreden te zijn over de bijdragen van deze medewerkers. Zo vertelt een zorgorganisatie dat zij diverse mensen uit de doelgroep in dienst hebben (van statushouders tot mensen met een arbeidsbeperking) en dat dit (over het algemeen) goed bevalt. Een andere ondernemer nam drie gemotiveerde medewerkers uit een asielzoekerscentrum aan en is zeer te spreken over hun inzet en loyaliteit (ondernemer met een bedrijf in sector handel):

“Ze werken hard, zijn energiek en loyaal. Ze zijn echt veel waard voor ons bedrijf”.

b) Enkele negatieve ervaringen die er soms toe leiden dat ondernemers (tijdelijk) geen nieuwe mensen meer uit de doelgroep willen aannemen

Enkele organisaties hebben minder goede ervaringen opgedaan, wat hun houding heeft beïnvloed. Eén technisch productiebedrijf nam vanuit een morele overtuiging én in de hoop gemotiveerde krachten te vinden enkele mensen uit de doelgroep aan, maar ondervond problemen met hun inzetbaarheid. Zo waren sommige medewerkers onregelmatig aanwezig (soms maar 1 à 2 dagen per week) en kwam de continuïteit van het werk in gevaar. Deze teleurstellende ervaringen hebben ertoe geleid dat dit bedrijf voorlopig besloten heeft niet verder te gaan met het aannemen van mensen uit de doelgroep.

Ook een andere werkgever (in de groothandel) noemde een negatieve ervaring. Een vluchteling die ze besloten een kans te bieden, verdween plots na gezinshereniging na het einde van het eerste jaarcontract. Dat was *“een klap in het gezicht”* en bevestigde aanvankelijk bepaalde argwaan, al heeft dit bedrijf later alsnog nieuwe positieve ervaringen opgedaan met het werken met vluchtelingen die dat vertrouwen hebben hersteld. Nu zijn zij voornemens nog meer vluchtelingen aan te nemen.

Een andere ondernemer met een technisch productiebedrijf, die vooral kansarme jongeren een kans biedt, gaf aan dat het om jongeren gaat met een rugzakje, en dat levert de nodige strubbelingen op. Na een negatieve ervaring besloot hij voor een tijdje te stoppen met het werken met deze doelgroep.

“Dit soort negatieve ervaringen zijn een energiezuiger”

gaf hij daarover aan. Ook gaf hij aan dat zij uiteindelijk weer iemand willen aannemen uit de doelgroep omdat het uiteindelijk ook erg veel voldoening geeft als het wel lukt om iemand een kans te geven zijn of haar leven op de rit te krijgen.

c) Sommige ondernemer nemen mensen uit de doelgroep aan vanuit (bijna) volledige intrinsieke motivatie..

Voor wat betreft de motivatie of aanleiding voor het werken met de doelgroep bestaat een gemengd beeld in de interviews. Bij enkele organisaties is er een sterke intrinsieke motivatie vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen en inclusie. Zeker de sociaal georiënteerde ondernemingen die zijn gesproken zien het helpen van deze doelgroep als onderdeel van hun missie en halen daarbij veel voldoening uit het zien groeien van mensen. Een sociaal ondernemer merkte op dat het *“zonde is dat er zoveel potentie is die niet wordt waargemaakt”* – juist door te investeren kun je loyale medewerkers krijgen, *“loyaler heb je ze niet”*. Bij ondernemers die aangaven met de doelgroep te werken vanuit intrinsieke motivaties is het bieden van kansen een bewuste keuze en geeft succes ook echt voldoening. Zo vertelde een ondernemer dat het veel energie en voldoening oplevert

“als het wél lukt om iemand een kans te geven zijn of haar leven op de rit te krijgen”.

d) Terwijl voor andere (grote) ondernemingen financiële en strategische overwegingen een rol spelen

Daarnaast speelden bij andere organisaties meer pragmatische overwegingen een rol. Enkele bedrijven gingen pas met de doelgroep aan de slag toen dit hielp om vacatures in te vullen in tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Zij zagen het aantrekken van medewerkers uit deze groep als een kans, op deze krappe arbeidsmarkt. Ook financiële en strategische motieven kwamen naar voren: één groot industrieel bedrijf gaf aan dat het werken met de doelgroep een manier is om invulling te geven aan de CSRD-verplichtingen en dat het juist kostenvoordelen op kan leveren door het werk zó aan te passen (technologische innovaties, vereenvoudiging) dat mensen met minder kwalificaties het toch kunnen doen. Een ander groot concern in de bouw gaf aan dat de doelgroep goed past binnen hun SROI-verplichtingen. Beide grote concerns hadden nog geen mensen uit de doelgroep aangenomen via de gemeente en gaven aan dat er eigenlijk geen bewuste reden was om het níet te doen.

e) Voor de meeste bedrijven is het echter een combinatie van beiden, met morele overtuiging als randvoorwaarde voor succes

Het algemene beeld uit de interviews is dat het vaak niet gaat om ondernemers die intrinsiek óf extrinsiek gemotiveerd zijn. Vaak is het een combinatie van beiden. Het *“iets goeds willen doen”* is onder de ondernemers die zijn geïnterviewd wel een gemene deler, SROI/CSRD helpt daar zeker bij. Dit bevestigt het door een sociaal ondernemer geschetste beeld dat

“alleen bedrijven die gemotiveerd zijn om mensen te helpen, deze groep in dienst zullen nemen. Ondernemingen die alleen uit zijn op geld verdienen zullen/moeten dit niet doen”.

Dat het geen of/of is, maar een en/en situatie lichtte een andere sociaal ondernemer treffend toe:

“Je hebt grote sociale baten... Tegelijkertijd is het ook vanuit commercieel oogpunt een goede investering, gegeven de tekorten op de arbeidsmarkt”.

4.3 MOGELIJKHEDEN BINNEN DE ORGANISATIE

a) Er zijn in veel verschillende bedrijven/sectoren functies/taken te bedenken voor de doelgroep

In de ondernemingen van alle geïnterviewden zijn functies of taken te bedenken die geschikt (kunnen) zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak worden laagdrempelige, duidelijk afgebakende taken genoemd. Taken als receptiewerk, inpakwerk, logistieke werkzaamheden, schoonmaak, eenvoudig productiewerk, tuinonderhoud of assisterende hospitality-activiteiten komen regelmatig naar voren als geschikt. Zulke functies bevatten relatief routinematige werkzaamheden en vragen minder om formele kwalificaties. Een aantal organisaties biedt ook werkervaringsplaatsen of stageplekken aan voor de doelgroep, zodat mensen in een beschermde omgeving kunnen leren en wennen. Voor de (meer) sociale ondernemers is dit onderdeel van hun bedrijfsmodel.

b) De mogelijkheden zijn context-afhankelijk: werk bij kleine(re) organisaties vraagt bijvoorbeeld meer zelfstandigheid

De mogelijkheden zijn wel (sterk) context-afhankelijk. In de meer technische en specialistische omgevingen is het aantal eenvoudigere functies beperkter. Zo gaf een kleine metaalbewerker aan dat men geen *“grote hoeveelheid simpele klusjes”* heeft: iedereen moet echt meewerken in het productieproces en er is een bepaalde zelfstandigheid vereist. Omdat er in een kleine onderneming ook nauwelijks ruimte is om iemand langdurig mee te laten lopen, is het moeilijk mensen te plaatsen die veel begeleiding nodig hebben – *“dat gaat vaak eenvoudiger in een grotere onderneming”* waar iemand bijvoorbeeld met een ervaren magazijnmeester kan meelopen. Desalniettemin heeft deze ondernemer mensen uit de doelgroep vast in dienst, hetgeen illustreert dat het met een goede match zeker mogelijk is.

c) Maar tegelijkertijd zorgt de kleine omvang van een bedrijf voor een persoonlijke benadering

Het onderscheid tussen kleinere en grotere bedrijven is iets wat vaker terugkwam. Kleinere bedrijven hebben minder mogelijkheden om taken af te zonderen of extra begeleiding te organiseren, maar kennen hun mensen vaak persoonlijk erg goed en kunnen soms maatwerk leveren in ondersteuning. Bij de hierboven benoemde metaalbewerker kende men bijvoorbeeld de jongeren zó goed dat ze zelfs geholpen hebben met privéproblemen (schulden regelen), iets wat vaak *“minder goed te organiseren is in een grotere organisatie”*. Grotere organisaties daarentegen hebben vaak meer diverse functies beschikbaar en kunnen iemand gemakkelijker in een ondersteunende rol plaatsen.

d) Toch is in de praktijk lang niet elke vacature of taak (direct) bereikbaar voor mensen uit de doelgroep

Dat niet alle vacatures of functies geschikt zijn kwam ook terug in een interview met een bouwconcern. Zij gaven aan dat er bij hen *“voldoende vacatures zijn, met name voor de buitenfuncties”*. Zij merkten alleen ook op dat werkzoekenden uit de doelgroep vaak liever een binnenfunctie zoeken. Bovendien is

het fysieke zware werk buiten een uitdaging: “*Dat moet wel kunnen*” qua belastbaarheid. Dit illustreert goed dat er soms een mismatch is tussen het beschikbare werk en de mogelijkheden van kandidaten. Een vergelijkbaar punt kwam naar voren bij een internationaal opererende firma die enkel mensen in dienst heeft met zeer specialistische kennis: daar zouden alleen bepaalde ondersteunende kantoorfuncties in aanmerking komen, omdat de verkoopfuncties onder hoge druk staan en ongeschikt worden geacht voor iemand die nog moet ingroeien.

e) Begeleidingscapaciteit is een belangrijke voorwaarde en veelal (in enige mate) aanwezig

Begeleiding op de werkvloer wordt door ondernemers als een belangrijke factor gezien bij het bepalen van de mogelijkheden. Enkele organisaties gaven aan intern ruimte te hebben om iemand extra te begeleiden of op te leiden. Dit is vooral het geval bij enkele (meer) sociale ondernemers. Zij leiden immers standaard nieuwe medewerkers op in het werk en hebben daar de expertise voor in huis. Ook in de wat kleinere bedrijven die wij spraken bestond er interne begeleidingscapaciteit, maar was deze vaak wat beperkter. Enkele succesvolle voorbeelden laten zien dat lichte begeleiding ‘on the job’ in sommige gevallen volstaat. Dit vraagt wel dat de kandidaat zeer gemotiveerd/zelfredzaam is en het werk helder is afgebakend. Toch volstaat (beperkte) interne begeleidingscapaciteit niet in alle gevallen en is externe begeleiding wenselijk / noodzakelijk.

f) Externe begeleiding is belangrijk voor succes, en in sommige gevallen een randvoorwaarde

Het algemene beeld dat bestaat over externe begeleiding is dat het niet altijd een randvoorwaarde is om met de doelgroep te werken, maar dat het vrijwel overal wordt gezien als een factor die bijdraagt aan het succes van de plaatsing. Externe coaching, een vast aanspreekpunt voor ondernemers en snelle lijnen met een casemanager worden daarbij vaak als belangrijk genoemd. De ondersteuning is met name gewenst bij problemen van de werknemer die buiten de organisatie liggen, omdat werkgevers niet alles kunnen oplossen in de privésfeer. Ook bij problemen met (frequente) afwezigheid, wat bij deze doelgroep niet ongebruikelijk is, is hulp/coaching welkom. Met goede begeleiding kunnen deze punten adequaat worden aangepakt en kan in sommige gevallen worden voorkomen dat een werkgever afscheid neemt van de werknemer.

Soms kan een gebrek aan interne begeleidingscapaciteit er ook voor zorgen dat externe begeleiding een randvoorwaarde is voor het werken met de doelgroep. Zo gaf een zorginstelling aan dat er twee medewerkers uit een wooninstelling bij hen in de schoonmaak werken, waarbij er elke dag iemand van de instelling meekomt om te helpen en te controleren of het werk gedaan is. Door deze constructie is het bedrijf ontzorgt en kunnen deze twee mensen bij hen aan de slag. Bedrijven die zelf geen (extra) mensen of tijd kunnen vrijmaken voor intensieve coaching, noemen dit soort externe inzet als voorwaarde om de inzetbaarheid van de doelgroep te vergroten.

4.4 BELEMMERINGEN EN RISICO'S

Uit de interviews ontstaat een rijk beeld van knelpunten die werkgevers (zowel verwacht als ervaren) zien bij het aannemen van mensen uit de doelgroep.

a) Koudwatervrees, beeldvorming en vooroordelen zijn belemmeringen voor in dienst nemen

Een eerste categorie betreft de houding en beeldvorming aan de kant van de werkgever zelf. Bij sommige organisaties is of was sprake van koudwatervrees en vooroordelen. Deze angsten richten zich bijvoorbeeld op de veronderstelling dat mensen uit de doelgroep minder productief zouden zijn, niet in het team passen of voor problemen zullen zorgen. Een ondernemer in de sector handel benoemde dat hij aanvankelijk huiverig was en aannam dat “*ze vast lui zullen zijn*” of dat taalproblemen een probleem zouden vormen. Ze kunnen een risico vormen voor het bedrijfsimago want “*ze dragen toch je logo*”. Achteraf concludeerde deze ondernemer dat deze “afstand” vooral in zijn eigen beeld zat en niet in de daadwerkelijke vaardigheden van de medewerkers – “*wij creëren een afstand door onze vooroordelen*” zei hij hierover. Een sociaal ondernemer verwoordde dit op een mooie manier:

“We hebben niet te maken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar met een arbeidsmarkt met afstand tot deze mensen.”

b) Negatieve ervaringen kunnen interne commitment van het personeel aantasten

Bij anderen leeft de angst dat er intern veel weerstand of onbegrip bij het personeel kan ontstaan. Dat iemand niet meteen volwaardig kan meedraaien kan wrevel opleveren, zeker in een klein team. Een aantal respondenten gaf aan hierop te letten omdat het vaste team cruciaal blijft voor de continuïteit van het bedrijf. Een ondernemer met een technisch productiebedrijf gaf aan geïnvesteerd te hebben in het “meenemen” van het personeel en het creëren van draagvlak, bijvoorbeeld door uit te leggen waarom de onderneming iemand een kans wil geven en wat de meerwaarde kan zijn. Hij vertelde ook dat na een negatieve ervaring zijn personeel vroeg:

“Ga je nu gelijk wéér op zoek naar een nieuwe?”

Dit illustreert goed dat commitment van collega’s een belangrijke randvoorwaarde is, en dat een mislukte plaatsing de hele organisatie kan demotiveren.

c) Werknemers uit deze doelgroep hebben vaak een “rugzakje”

Een tweede cluster van veelgenoemde knelpunten ligt bij de werknemer en diens inzetbaarheid. Een centraal thema hierbij is onregelmatige beschikbaarheid en uitval. Verschillende ondernemers noemden voorbeelden van medewerkers die vaak te laat kwamen, ongeoorloofd verzuimden of structureel minder uren werkten dan afgesproken. Dit kan soms tot grote problemen leiden. Dergelijke onbetrouwbaarheid is voor kleine teams moeilijk op te vangen en leidt tot frustratie bij collega’s die telkens moeten inspringen. Persoonlijke problemen spelen hierin vaak op de achtergrond mee: verslavingsproblematiek, mentale gezondheid, privéomstandigheden of financiële stress kunnen maken dat iemand minder stabiel functioneert. Enkele werkgevers signaleren dat deze “rugzak” regelmatig invloed heeft op de aanwezigheid en productiviteit van de werknemer. Zo merkte een werkgever op:

“Iedereen heeft een verhaal, maar de verhalen van deze mensen zijn vaak wat extremer.”

d) Er bestaat een spanningsveld tussen het willen en kunnen begeleiden van de doelgroep

Een aantal werkgevers benoemt de extra begeleidingsbehoefte als een belemmering of risico. Waar het door enkele ondernemers wordt gezien als iets dat georganiseerd kan worden, wordt het soms ook als last ervaren: de begeleiding kost tijd, capaciteit en geduld. In bedrijven die hier nauwelijks ruimte voor hebben, is dat een concreet knelpunt. Het team of de leidinggevende moet flink investeren in inwerken, coaching, en dat komt bovenop de normale werkdruk. Een aantal geïnterviewden erkent dat dit meer van het bestaande team vraagt dan bij een reguliere nieuwe werknemer. Tegelijk wordt dit door anderen weer gerelativeerd. Zij merken op dat de begeleiding van bijvoorbeeld een stagiair of startende jongere vaak óók intensief is. In de woorden van een sociale ondernemer:

“De begeleiding van een junior medewerker of een stagiair is vaak even groot, of zelfs groter, dan in deze doelgroep. Daar investeer je toch ook in?”

De interviews lieten een duidelijk spanningsveld zien tussen willen en kunnen begeleiden van mensen uit de doelgroep.

e) Proefplaatsingen en subsidies kunnen risico’s verkleinen, maar zijn op zichzelf staand onvoldoende

Ook financiële overwegingen en risico’s kwamen ter sprake in de interviews. Hoewel dit niet door iedereen expliciet werd genoemd, leeft bij sommige werkgevers de zorg dat het aannemen van iemand tot (teveel) extra kosten kan leiden. Bijvoorbeeld omdat er extra uren in begeleiding gaan of omdat iemand niet meteen op volle kracht meedraait. Een kleine ondernemer met een productiebedrijf gaf aan dat één extra persoon een relatief groot beslag legt op de loonsom, zeker omdat zij iemand “wel een fatsoenlijk, goed betaalde baan willen geven”. In sectoren met krappe marges, of met budgetten zoals de zorg, is er relatief weinig financiële ruimte om iemand boventallig mee te laten draaien of om

lange tijd op te leiden. In dit soort situaties kunnen proefplaatsingen en subsidies een uitkomst bieden. Tegelijkertijd zijn financiële prikkels alleen niet voldoende: geen van de respondenten doet het puur voor de subsidie, de motivatie moet er ook zijn.

f) De (ervaren) eisen die door de gemeente worden gesteld aan plaatsingen zijn soms te zwaar

Tenslotte werd een aantal belemmeringen genoemd in de samenwerking met de gemeente en de eisen die daarbij worden gesteld. Enkele ondernemers noemde als voorbeeld de baangarantie die soms door de gemeente wordt gevraagd. Zij omschreven dit als een eis om iemand direct een contract voor voldoende uren te bieden zodat een uitkering niet meer nodig is. Dit is in hun ogen echter niet altijd realistisch en werkgevers willen of kunnen zo'n garantie vooraf niet geven, zeker niet zonder de persoon eerst in de praktijk te hebben gezien. Bovendien is dit uren aantal voor veel mensen uit de doelgroep niet direct haalbaar. Zo iemand begint dan soms met tien uur per week en breidt dat uit als het goed gaat. Dat kan best een aantal jaar duren. Een uren garantie belemmert juist de opbouw. Als gemeente moet je dan ook het geduld hebben en het als een investering zien, aldus een sociaal ondernemer. Ook de inspanningsverplichting om iemand na afloop van een traject in dienst te nemen werd door een enkele ondernemer genoemd als *"soms wat zware eis, met name voor deze doelgroep"*.

g) Kritiek op samenwerking met gemeente

Vanuit verschillende hoeken klonk (soms forse) kritiek door op de samenwerking met de gemeente / Stroomopwaarts. Er waren naast kritieken op het systeem (*"stroperige bureaucratie"*, *"te veel lagen"*) ook enkele ondernemers die in veel detail konden vertellen waar zij tegenaan liepen in de samenwerking. Daaruit ontstaat een beeld dat de afspraken die ondernemers met Stroomopwaarts maken sterk kunnen verschillen per medewerker en dat het sterk afhangt van de contactpersoon wat er gebeurt. Een respondent stelde dat je

"slecht afspraken kunt maken met Stroomopwaarts. Het is onoverzichtelijk en ze worden lang niet altijd nagekomen."

Ook worden de consultants als te weinig proactief en te weinig professioneel omschreven door enkele ondernemers. Zo klonk er ook kritiek dat begeleiders nauwelijks langskomen op de werkplek of bij een leertraject. Uit de verhalen klonk vaak door dat zij wat meer *"ondernemingszin"* zouden willen zien bij Stroomopwaarts en dat het soms wat meer zou fungeren als marktpartij/uitzendbureau. Zo gaf een ondernemer aan dat men steeds te horen krijgt dat er geen mensen beschikbaar zijn, terwijl er altijd wordt gezegd dat er duizenden mensen aan de kant staan. De verklaring wordt enerzijds gezocht in het systeem, maar anderzijds ook in het handelen en de kwaliteit van begeleiders. Deze discrepantie, werkgevers die willen versus kandidaten die niet aangeboden worden, frustriert ondernemers en vormt in hun ogen een belangrijke barrière voor verdere groei in het aannemen van de doelgroep.

4.5 ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE

Vanuit de gesprekken met de ondernemers kwamen verschillende suggesties voor ondersteuningsbehoeften naar voren. Sommige behoeften werden direct uitgesproken, andere klonken meer indirect door. In sommige gevallen liepen de genoemde belemmeringen en ondersteuningsbehoeften in elkaar over. We geven een algemeen beeld van ondersteuningsbehoeften van ondernemers. Dat de gemeente een rol kan vervullen is voor niet iedere behoefte even voor de hand liggend.

a) Behoeftte aan gestructureerde informatie over mogelijkheden, matches en succesverhalen

Allereerst kwam een aantal keer terug dat er behoefte bestaat aan betere informatie en communicatie over de mogelijkheden van het werken met de doelgroep. Dit kwam vooral terug onder bedrijven die geen ervaring hadden met de gemeente of Stroomopwaarts. Zo gaf een groot industrieel bedrijf die nog geen ervaring had met het aannemen van de doelgroep, maar wel interesse heeft, aan dat ze maar

moeilijk konden ontdekken welke regelingen, subsidies of hulp beschikbaar zijn, of met wie ze contact moeten opnemen. Zij hadden online gezocht maar vonden het

“lastig om goede, gestructureerde informatie te vinden.”

Deze ondernemer gaf aan dat het wenselijk zou zijn voor bedrijven om een soort marktplaats of platform te maken met profielen van kandidaat-werknemers én een overzicht van eventuele subsidies of voorzieningen per kandidaat. Ook was hij benieuwd *“welke andere bedrijven dit al doen”* om van goede voorbeelden te kunnen leren. Een sociaal ondernemer gaf aan dat hij vaak met andere ondernemers spreekt en dat hij dan best bereidheid ziet. Maar dat onervaren werkgevers

“gewoon aan de hand moeten worden genomen. Ze willen het proberen, maar missen de ervaring”.

Een ander aandachtspunt is dat de gemeente door een deel van de ondernemers überhaupt niet gevonden wordt. Zo gaf een ondernemer die meerdere asielzoekers in dienst heeft genomen, en extra mensen aan wilde gaan nemen uit de doelgroep, aan dat hij *“geen idee heeft”* welke ondersteuning de gemeente kan bieden en dat hij ook niet zou weten bij wie hij hiervoor moet aankloppen.³³

b) Behoeftte aan een vast aanspreekpunt, die ook proactief te werk gaat

Een tweede belangrijke behoefte, die in de eerdere paragrafen ook al aan bod is gekomen, is goed contact en begeleiding vanuit de gemeente of uitvoeringsorganisatie. Ondernemers zijn geholpen met een vast aanspreekpunt die de specifieke situatie van hun bedrijf kent en snel kan schakelen. In de praktijk is dat nu lang niet altijd het geval. Zulke toegewezen accountmanagers zouden erg worden gewaardeerd. Een andere wens is dat de gemeente/uitvoeringsorganisatie proactief, in plaats van reactief te werk zou gaan. Sommige respondenten wisten niet of Stroomopwaarts überhaupt actief probeerde kandidaten te plaatsen bij ondernemers. De wens is dat Stroomopwaarts niet afwacht, maar juist *“op pad gaat”* en werkgevers benadert of regelmatig contactmomenten inplant. Deze uitspraak raakt aan een breder sentiment: kom tot actie. Een ondernemer omschreef dit als volgt:

“Er is een grote slag gemaakt op managementniveau [binnen Stroomopwaarts], de strategie is goed en de juiste partners zijn in beeld, maar het is nu tijd dat er geleverd gaat worden”.

c) Wens dat kwaliteit begeleiding / dienstverlening op bepaalde punten wordt verbeterd

Zoals eerder al ter sprake kwam, onderstrepen vrijwel alle respondenten het belang van goede externe begeleiding of coaching van de werknemer, aanvullend op wat het bedrijf zelf kan bieden. Ondernemers willen dat er iemand is die de kandidaat kan helpen met problemen op het werk (soms genoemd) of in de privésituatie (vaak genoemd), en die als schakel fungeert tussen bedrijf en instanties. In Schiedam wordt de huidige ondersteuning op dit punt niet altijd als voldoende ervaren. Zo gaven sommige werkgevers aan graag sneller te kunnen schakelen met een casemanager bij Stroomopwaarts als er iets speelt met een werknemer, en dat zij het liefst een contactpersoon hebben die *“invested”* (gecommitteerd) is en actief meedenkt in oplossingen. Ook de frequentie en intensiteit van begeleiding moet omhoog volgens enkelen: nu zien begeleiders hun cliënten te weinig en tonen ze te weinig betrokkenheid, aldus de kritiek van enkele sociaal ondernemers. Een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat begeleiders best wat vaker op *“werkbezoek”* mogen komen. Volgens hem weten sommige deelnemers niet eens wie hun coach is. Deze *“oprechte betrokkenheid”* geeft hij aan te missen. Ook geven enkele ondernemers aan dat zij meer begrip zouden willen zien van de kant van de begeleider voor de positie van de werkgever. Nu zijn begeleiders soms eenzijdig gericht op het welzijn van de werknemer, maar durven ze de werknemer niet aan te spreken op ongewenst gedrag. De ondernemers die dit aangaven zeiden niet helemaal het idee te hebben dat de begeleider begrijpt wat het met een

³³ Dit houdt ook verband met de bevinding in de literatuurstudie dat kleinere bedrijven minder gebruik maken van subsidieregelingen, o.a. omdat zij – ook door het ontbreken van een HR-afdeling – hier niet mee bekend zijn.

bedrijf doet als een werknemer ineens niet op komt dagen. Zij geven aan behoefte te hebben aan begeleiders die ook corrigerend durven op te treden.

d) Re-integratie-instrumenten blijven (belangrijk) onderdeel bij het aannemen van de doelgroep

Het belang van financiële ondersteuning of de ontlasting van risico's kwam veelvuldig terug. Zeker het delen van risico in het eerste jaar, bijvoorbeeld via een proefplaatsing, kan een randvoorwaarde zijn voor bedrijven om mensen uit de doelgroep aan te nemen. De meerderheid van de ondernemers die veel plaatsingen hebben gerealiseerd, maken gebruik van één of meerdere instrumenten. Het gaat dan om proefplaatsingen, loonkostensubsidies of WSP-budgetten. Enkele ondernemers geven aan dat ze zonder financiële ondersteuning minder snel of in beperktere mate mensen uit de doelgroep kunnen inzetten, puur omdat de begroting het niet toelaat. Andere ondernemers gaven juist aan dat financiële ondersteuning "mooi is meegenomen", maar niet noodzakelijk is. Uit de interviews ontstond in ieder geval geen beeld van een (brede) oproep tot meer of andere instrumenten.

e) Goede voorselectie van kandidaten

Een ander punt dat terugkwam in de interviews is dat een goede selectie van de kandidaat vooraf wenselijk is. Een goede voorselectie vergroot de kans van slagen. Het gaat ondernemers dan vooral om de motivatie en basiswerkhouding van de werknemer. Een zorgorganisatie omschreef dit als volgt:

"Als iemand gemotiveerd is en perspectief heeft, en dat is aan de voorkant al geselecteerd, dan is de investering wáár voor je geld."

Dit suggereert dat (sommige) ondernemers van gemeenten verwachten dat zij een soort poortwachtersrol vervullen en zij een voorselectie maakt van kandidaten.

f) Maak gebruik van de kennis van de ondernemer, zij kennen de doelgroep goed

In aansluiting daarop riep een ondernemer op om meer gebruik te maken van de kennis van ondernemers zelf bij de matching. Hij vertelde twee statushouders te hebben die bij hem vrijwilligerswerk deden: één was duidelijk klaar voor een volgende stap, de ander nog niet. Toen besloot Stroomopwaarts om de statushouder die er nog niet klaar voor was richting de arbeidsmarkt te "pushen", terwijl Stroomopwaarts niets deed met de kandidaat die wel klaar was om de volgende stap te zetten. Hij concludeerde:

"De gemeente moet dus veel meer gebruik maken van de ervaringen/kennis van de ondernemer, op basis van vertrouwen, om dit soort fouten tegen te gaan"

g) Sociaal inkopen

Tot slot noemen enkele sociaal ondernemers nog dat de gemeente ook zelf een rol kan spelen in het creëren van kansen. Bijvoorbeeld door sociaal in te kopen: "Practice what you preach" noemde een sociale ondernemer dit, doelend op het gunnen van opdrachten aan sociale firma's of inclusieve ondernemers. Volgens een andere sociaal ondernemer ligt de grootste kans op nieuwe arbeidsplaatsen voor de doelgroep door te investeren in (sociaal) ondernemers die intrinsiek gemotiveerd zijn om mensen te helpen. De gemeente kan ondernemingen die het goed doen met de doelgroep belonen of extra ondersteunen, bijvoorbeeld via een waarderingssubsidie of faciliteiten om op te schalen.

5 CONCLUSIES EN AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR BELEID

Met dit onderzoek is het absorptievermogen van Schiedamse werkgevers in kaart gebracht. Er is onderzocht in welke mate zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt betaald of onbetaald werk kunnen bieden, wat de belangrijkste (rand)voorwaarden en belemmeringen zijn om dat potentieel te laten groeien, en wat de ondersteuningsbehoeften daarbij zijn. De literatuurstudie vormt de inhoudelijke ruggengraat. Daarin zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan aanneemgedrag ingedeeld naar de factoren van het COM-B model: capaciteiten, mogelijkheden, motivatie. De enquête onder 77 organisaties en de tien verdiepende interviews geven een goed beeld van het potentieel in de gemeente Schiedam, de mate waarin deze voorwaarden aanwezig zijn in het Schiedamse bedrijfsleven, en waar de knelpunten en ondersteuningsbehoeften van Schiedamse werkgevers liggen. In paragraaf 5.1 wordt een synthese gegeven van de belangrijkste conclusies uit de eerdere hoofdstukken. In paragraaf 5.2 zijn alle bevindingen vertaald naar een handelingsperspectief voor de nieuwe strategische visie Werk & Inkomen en voor de uitvoering van het economische beleid in het kader van het Uitvoeringsprogramma Economie.

5.1 SYNTHESE VAN DE ONDERZOEKSBEVINDINGEN

Hoe groot is het absorptievermogen van het Schiedamse bedrijfsleven?

De mate waarin het Schiedamse bedrijfsleven mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een arbeidsplaats biedt is bemoedigend. Ongeveer 30% van de respondenten nam het afgelopen jaar iemand uit de doelgroep aan, en de ervaringen zijn overwegend positief. Dit is meer dan landelijk, waar 18% van de werkgevers aangaf iemand met een arbeidsbeperking in dienst te hebben.³⁴

Tegelijkertijd lijkt de potentie voor additionele aannames beperkt. Slechts 15% van de respondenten verwacht in de komende twaalf maanden iemand uit de doelgroep aan te nemen. Het gaat daarbij grotendeels om bedrijven met eerdere ervaring; bedrijven zonder ervaring voorzien relatief weinig instroom. Daarbij is het verwachte aantal plaatsingen per bedrijf laag. De potentie concentreert zich vooral in handel en industrie en bij grotere organisaties. Uit de interviews bestaat verder het beeld dat ook sociale ondernemingen relatief veel potentieel hebben. Dit zijn plekken waar vaak meer laagdrempelige functies, gevarieerdere taken en begeleidingsruimte aanwezig zijn. Dit sluit aan bij het beeld uit de literatuurstudie: eerdere (positieve) ervaring, geschikte functies en organisatiecapaciteit zijn voorspellers van aanneemgedrag. Het potentieel voor stageplaatsen is met ongeveer 1 op de 3 ondernemers ook behoorlijk. Het potentieel voor werkervaringsplaatsingen lijkt een stuk lager (1 op de 10 ondernemers gaf dit aan).

Wat zijn belangrijke voorspellers van aanneemgedrag, in hoeverre zijn deze aanwezig in het Schiedamse bedrijfsleven?

Uit de (inter)nationale literatuur komt een consistent patroon naar voren van factoren die een belangrijke voorspeller zijn van succesvol aanneemgedrag van mensen uit de doelgroep. De sterkste positieve voorspeller van het aannemen van iemand uit de doelgroep is een eerdere, positieve ervaring met de doelgroep. Dat een behoorlijk deel van de Schiedamse ondernemers een eerdere (positieve) ervaring heeft, laat zien dat er een vruchtbare bodem bestaat. De andere belangrijke voorspellers zijn

³⁴ Sociaal en Cultureel Planbureau (2023), *Arbeidsmarkt in kaart*.

onzekerheidsreductie (via bijvoorbeeld een proefplaatsing) en de beschikbaarheid van passende functies, taken en vacatures. Dat uit de enquête bleek dat een groot deel van de ondernemers aangaf geen mensen uit de doelgroep aan te nemen vanwege een gebrek aan passende functies, taken en vacatures is dan ook een beperking van het potentieel. Met instrumenten als een proefplaatsing is Stroomopwaarts geëquipeerd om een deel van de risico's, vooral in het eerste jaar, te verminderen. In enkele interviews kwam het nut van proefplaatsingen ook aan bod.

Uit het literatuuronderzoek bleek verder dat organisatorische capaciteiten, zoals HR- en begeleidingscapaciteit en een inclusieve cultuur met managementsteun een belangrijke versterker kunnen zijn voor het aannemen van (extra) mensen uit de doelgroep. De over het algemeen positieve grondhouding ten aanzien van het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in dat licht dan ook positief te noemen. Wel bleek uit de enquêtes en interviews een beperkte(re) aanwezigheid van HR- en begeleidingscapaciteit. Stroomopwaarts is verder geëquipeerd met re-integratie-instrumenten zoals loonkostensubsidie en jobcoaching en dit soort instrumenten gelden ook als versterker van aanneemgedrag. De aanwezigheid van deze instrumenten wordt, in ieder geval door een deel van de ondernemers, als gewenst of noodzakelijk gezien. Wel zijn er signalen dat de jobcoaching / persoonlijke begeleiding van medewerkers extra aandacht verdient (meer hierover onder het kopje ondersteuningsbehoeften).

Wat zijn belangrijke drempels voor het aannemen van (meer) mensen uit de doelgroep, en in hoeverre zijn deze aanwezig in het Schiedamse bedrijfsleven?

De factoren die veelvuldig een belangrijk obstakel vormen in andere empirische onderzoeken zijn een gebrek aan passende taken, functies en vacatures en de economische afweging die werkgevers maken (verwachte productiviteit versus kosten/risico's). Het gebrek aan passende taken, functies en vacatures werd eerder al als aandachtspunt aangemerkt. Over de economische afweging die werkgevers maken worden meerdere bevindingen gedaan. Positief is dat uit de enquête blijkt dat er relatief weinig zorgen zijn over de kosten die gepaard gaan met het aannemen van iemand uit de doelgroep. Problematischer is de bevinding dat maar weinig bedrijven zonder ervaring met de doelgroep aangeven dat zij vinden dat het aannemen van iemand uit de doelgroep waarde toevoegt voor hun organisatie. Dit kan betekenen dat maar weinig ondernemers die nog geen ervaring hebben er een businesscase in zien. Negatieve beeldvorming, stigma's en vooroordelen kunnen hier een rol bij spelen, wat ook bleek uit een aantal interviews. Bemoedigend zijn de verhalen van enkele ondernemers waar deze vooroordelen zijn geslecht na een positieve ervaring met de doelgroep.

Andere belemmeringen die in de literatuur werden bevonden zijn administratieve complexiteit, onbekendheid met regelingen en beperkte begeleidingscapaciteit. Ook Schiedamse ondernemers gaven relatief vaak aan dat zij geen (extra) mensen verwachten aan te nemen vanwege de (verwachte) administratieve lasten en het gebrek aan tijd van leidinggevenden. Ook ondernemers die wel mensen hebben aangenomen uit de doelgroep gaven relatief vaak aan dat zij meer begeleiding hadden gewenst, met name bij de persoonlijke problemen van werknemers. Onbekendheid met regelingen was een minder groot punt van aandacht, al kwam de veelheid aan regelingen wel aan bod.

Wat zijn de voornaamste ondersteuningsbehoeften?

De ondersteuningsbehoeften die Schiedamse werkgevers uitspreken in de enquête en interviews zijn als volgt. Ondernemers met weinig ervaring willen gestructureerde informatie over de mogelijkheden (en kandidaten) én hebben behoefte aan succesverhalen. Ondernemers wensen verder een goede voorselectie van kandidaten met een nadruk op motivatie en basiswerkhouding. Ook bestaat de roep om coaching die privésituatie-gerelateerde knelpunten kan adresseren wanneer die het werk beïnvloeden. Verder vragen werkgevers om een pro-actievare ("uitzendbureau-achtige") benadering waarbij men één vast, gecommitteerd, contactpersoon heeft die snel kan handelen, die op locatie langskomt, en zowel werknemers als werkgevers aanspreekt waar nodig. Re-integratie-instrumenten blijven een (belangrijk) onderdeel vormen voor het werken met de doelgroep. Daarnaast klinkt de wens

vanuit (vooral) sociaal ondernemers om sociaal inkoopbeleid/SROI en het extra stimuleren van intrinsiek gemotiveerde werkgevers.

5.2 AANGRIJPINGSPUNTEN BELEID

In deze paragraaf worden de bevindingen vertaald naar inputs voor de nieuwe strategische visie Werk & Inkomen en voor de uitvoering van het economische beleid in het kader van het Uitvoeringsprogramma Economie. Deze punten zijn ingedeeld naar meer strategische en praktische overwegingen, en richten zich zowel op het beleid als op de uitvoering ervan.

Inputs voor visie op werkgeversbenadering

1. Prioriteer waar de kans op herhaalaannames het grootst is. Focus op werkgevers met eerdere positieve ervaring (hoogste kans op vervolgplaatsingen). Zorg voor meer schaal bij succesvolle (sociale) ondernemingen. Hou ook oog op de duurzaamheid van de plaatsingen.
2. Niet alle ondernemingen waar mensen uit de doelgroep in dienst zijn hebben de intentie of mogelijkheid meer mensen aan te nemen. Focus bij hen op de duurzaamheid van de bestaande plaatsingen en voorkom terugval.
3. Zet tegelijkertijd (als een soort tweede spoor) óók meer in op organisaties waar nog geen ervaring is. Overweeg de doelgroep te verbreden. Nu lijkt er vooral focus te liggen op ondernemers met een sociaal hart. Ook onder ondernemers met vooral strategische motieven bestaat potentieel. Werk daarom met twee waardeproposities: Prosociaal gedreven (maatschappelijke bijdrage, “iemand een kans geven”) en strategisch/concurrentieel gedreven (o.a. snelle vacature-invulling). Beide sporen vragen een eigen tone-of-voice en eigen set van “bewijzen” (impactcases en businesscases).
4. Werk aan betere bekendheid onder ondernemers in Schiedam. Een deel van de ondernemers weet de weg naar de gemeente niet te vinden, of weet niet wat de gemeente voor hen kan betekenen.
5. Organiseer bijeenkomsten met (ervaren en onervaren) ondernemers waar zij van elkaar kunnen leren wat betreft het werken met de doelgroep. Dit kan bijvoorbeeld in het kader van bestaande netwerken, zoals het Sociaal Economisch Netwerk (SEN) of ondernemingsverenigingen, of door het opzetten van nieuwe netwerken.
6. Geef onzekerheidsreductie van werkgeversrisico’s een belangrijke plaats. Belangrijke risico’s zijn ziekte en afwezigheid, mismatch met de werknemer, en daaruit volgend vaak financiële risico’s. Zet in op instrumenten die deze onzekerheden, zeker aan het begin van een plaatsing, wegnemen zoals proefplaatsing, (onbetaalde) stage en de no-riskpolis.
7. Zet meer in op Job Carving als mogelijke oplossing voor de beperkte beschikbaarheid van geschikte taken en functies. Daarvoor kunnen adviseurs ingezet worden om bedrijven te helpen bij het identificeren van taken die losgekoppeld kunnen worden van bestaande functies.
8. Stimuleer het aantal arbeidsplaatsen voor de doelgroep door sociale werkgevers te belonen. Geef hen een voordeel bij gemeentelijke aanbestedingen of maak (meer) gebruik van SROI.
9. Laat de baan- en urengarantie bij plaatsingen wat meer los. Deze eisen zijn niet altijd realistisch en werken soms juist belemmerend. Werk met groeipaden waar dat nodig is.
10. Door de toenemende complexiteit van de doelgroep groeit de behoefte aan werkfit-trajecten. Het bewerkstelligen van additionele werkervaringsplaatsen lijkt het meest efficiënt gerealiseerd te kunnen worden bij schaalbare (sociale) ondernemingen.
11. Zet impact ondernemers – ondernemers die als primaire activiteit mensen op weg helpen in de arbeidsmarkt – in als een soort tussenschil. Mensen kunnen dan (algemene en sectorgerelateerde) vaardigheden leren en, als zij bij een regulier bedrijf uitvallen, komen zij terug in dienst bij deze impact ondernemer (en niet in de bijstand). Dit wordt steeds belangrijker door de steeds complexer wordende doelgroep. Het is niet alleen eenrichtingsverkeer van bijstand naar werk, er is vaak nog terugval.

12. Doorbreek stigma's en stereotypering over de doelgroep. Dit is een open deur en lastig te bewerkstelligen, maar hier is nog altijd veel te winnen. Dit kan via bewustwordingscampagnes, ervaringsverhalen, ambassadeursprogramma's en dergelijke.

Inputs voor werkgeversdienstverlening

1. Werk met vaste accountmanagers per ondernemer. Ondernemers zijn gebaat bij een vast aanspreekpunt. Verder is de wens dat dit aanspreekpunt snel kan schakelen en ook met enige regelmaat langskomt op het bedrijf.
2. Zet in op een meer proactieve werkgeversbenadering. In plaats van te wachten tot werkgevers zich melden, kan Stroomopwaarts bedrijven proactief benaderen.
3. Goede voorselectie van kandidaten. Belangrijkste criteria zijn motivatie en basiswerkhouding.
4. Coaching moet gericht zijn op werk én privé. Voor werkgevers zou daarbij een vaste (job)coach / begeleider welkom zijn. Iemand die zich richt op werkgedrag, planning, communicatie, maar ook op randproblematiek die aanwezigheid/productiviteit raakt. Jobcoach en leefcoach in één. Coaches/begeleiders moeten werkgever en werknemer aanspreken waar nodig.
5. Onervaren werkgevers hebben veel koudwatervrees en moeten bij de hand worden genomen. Biedt gestructureerde informatie aan over wat helpt, deel succesverhalen. Overweeg een introductie-route te introduceren (intake, bedrijfsbezoek, taakscan, proefplaatsing, evaluatie).
6. Biedt administratieve ondersteuning aan, zeker bij het mkb ("zorgtaak richting bedrijven").
7. Zorg voor een eenvoudige en voorspelbare dienstverlening. Reduceer administratieve complexiteit tot een herkenbaar "pakket": bijvoorbeeld een vaste set aan instrumenten (proefplaatsing, LKS, jobcoach, ontzorgen van verzuim). Positioneer dit als "we regelen het". Dit kan het gevoel bij ondernemers wegnemen dat er een veelvoud aan regelingen bestaat.
8. De "ervaring" speelt een belangrijke rol. Positieve ervaringen leiden vaak tot meer aannames, terwijl negatieve ervaringen kunnen leiden tot uitval van de ondernemer. Het managen van negatieve ervaringen is dus ook een aandachtspunt. De "waarde" voor een bedrijf kan ook zitten in een positief effect op de bedrijfscultuur.
9. De werkgeversdienstverlening behoeft andere accenten bij kleine en grote ondernemingen. Kleine ondernemingen hebben bijvoorbeeld vaker hulp nodig bij het creëren van geschikte functies en taken, het organiseren van begeleidingscapaciteit en rond HR. Bij grote ondernemingen zullen zaken als CSRD/SROI vaker aan bod komen.
10. Help bedrijven om meer sociaal 'fit' te zijn. Dit kan bijvoorbeeld door (kleinere) werkgevers kennis en informatie te leveren of te helpen met inclusief HR-beleid, om de kans te vergroten dat plaatsingen succesvol gebeuren en ook voor de langere termijn.



BIJLAGEN

I LITERATUUR

- Behrenz, L., & Månsson, J. (2023). Why don't employers hire long-term unemployed entitled to a wage subsidy? The employer's perspective on subsidised employment. *Economic and Industrial Democracy*, 44(1), 161–183.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–158.
- Bonoli, G., & Hinrichs, K. (2012). Statistical discrimination and employers' recruitment practices for low-skilled workers. *European Societies*, 14(3), 338–361.
- Bonoli, G. (2014). Employers' attitudes towards long-term unemployed people and the role of activation in Switzerland. *International Journal of Social Welfare*, 23(4), 421–430.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2015). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie?
- Borghouts, I., & Freese, C. (2020). Offering jobs to persons with disabilities: A Dutch employers' perspective. *Alter*, 15(1).
- Borghouts, I., & Freese, C. (2022). Bewegen naar een inclusieve arbeidsmarkt met nieuwe zekerheden: het samenspel tussen HRM en Sociale Zekerheid.
- Burke, J., Bezyak, J. L., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21–38.
- Colella, A., & Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9(2), 79–95.
- Copeland, J., Chan, F., Bezyak, J., & Fraser, R. T. (2010). Assessing cognitive and affective reactions of employers toward people with disabilities in the workplace. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 427–434
- Dougherty, D. S., Rick, J. M., & Moore, P. (2017). Unemployment and social class stigmas. *Journal of Applied Communication Research*, 45(5), 495-516.
- Eriksson, S., & Rooth, D.-O. (2011). Do employers use unemployment as a sorting criterion when hiring? Evidence from a field experiment. *American Economic Review*, 104(3), 1014–1039.
- Fraser, R., Ajzen, I., Johnson, K., Hebert, J., & Chan, F. (2011). Understanding employers' hiring intention in relation to qualified workers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(1), 1–11.
- Hand, C., & Tryssenaar, J. (2006). Small business employers' views on hiring individuals with mental illness. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 29(3), 166-173.
- Harlan, S. L., & Robert, P. M. (1998). The social construction of disability in organizations: Why employers resist reasonable accommodation. *Work and Occupations*, 25(4), 397-435.
- Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Batiste, L. C., & others. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23.

- Heyma, A., van der Werff, S., Nauta, A., & van Sloten, G. (2014). What makes older job-seekers attractive to employers? *De Economist: Netherlands Economic Review*, 162(4), 397–414.
- Heyma, A., Nauta, A., Van der Werff, S., van Sloten, G. (2016). *Werkende perspectieven voor oudere werknemers De aantrekkelijkheid van oudere werknemers volgens werkgevers; een economische en arbeidspsychologische benadering.*
- Henry, A., Petkauskos, K., Stanislawzyk, J., & Vogt, J. (2014). Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(3), 237–248.
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with disabilities: Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40–52.
- Huang, I. C., & Chen, R. K. (2015). Employing people with disabilities in the Taiwanese workplace: employers' perceptions and considerations. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 59(1), 43-54.
- Jakovljevic, M., & Buckley, S. (2011). Assistive technologies in a workplace environment: Barriers for the employment of people with disabilities. *Disability, CBR & Inclusive Development*, 22(2), 63–76.
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526–536.
- Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. B. (2022). Organisational policies and practices for the inclusion of vulnerable workers: A scoping review of the employer's perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(2), 245–266.
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2), 158–180.
- McLaughlin, M. E., Bell, M. P., & Stringer, D. Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: Understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management*, 29(3), 302–333.
- Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42.
- Michna, A., Kmiecik, R., & Burzyńska-Ptaszek, K. (2017). Job preferences and expectations of disabled people and small and medium-sized enterprises in Poland: Implications for disabled people's professional development. *Human Resource Development Quarterly*, 28(3), 299-336.
- Morgan, R. L., & Alexander, M. (2005). The employer's perception: Employment of individuals with developmental disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(1), 39-49.
- Nagtegaal, R., de Boer, N., van Berkel, R., Derks, B., & Tummers, L. (2023). Why do employers (fail to) hire people with disabilities? A systematic review of capabilities, opportunities, and motivations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(2), 329–340.
- Nagtegaal, R., de Boer, N. C., & Tummers, L. G. (2023). Aanneemgedrag van werkgevers omtrent mensen met een beperking begrijpen en veranderen. *Handicap & Recht*, 7(1), 6-20.
- Nelissen, P. T. J. H., Hülsheger, U. R., van Ruitenbeek, G. M. C., & Zijlstra, F. R. H. (2017). Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate, and inclusive behavior. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(3), 467–476.
- Newton, R., & Ormerod, M. (2005). Do disabled people have a place in the UK construction industry? *Construction Management and Economics*, 23(10), 1071–1081.

- Oberholzer-Gee, F. (2008). Nonemployment stigma as rational herding: A field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 65(1), 30–40.
- Peterie, M., Ramia, G., Marston, G., & Patulny, R. (2019). Social isolation as stigma-management: explaining long-term unemployed people's 'failure' to network. *Sociology*, 53(6), 1043-1060.
- Scheid, T. L. (2005). Stigma as a barrier to employment: Mental disability and the Americans with Disabilities Act. *International Journal of Law and Psychiatry*, 28(6), 670–690.
- Solovieva, T. I., Dowler, D. L., & Walls, R. T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39-45.
- Stevens, G. R. (2007). Job-matching and employee diversity: An exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 719–731.
- Trzebiatowski, T. M., Wanberg, C. R., & Dossinger, K. (2019). Unemployed needn't apply: Unemployment status, legislation, and interview requests. *Journal of Management*, 46(8), 1380–1407.
- Trimble, L. B., Kmec, J.A. (2011). The Role of Social Networks in Getting a Job. *Sociology Compass*, 5(2), 165-178.
- Williams-Whitt, K. (2007). Impediments to disability accommodation. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 62(3), 405-432.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Schiedam.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.