

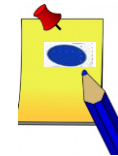
# › SLEUTELN AAN HET GEDRAG VAN WERKGEVERS

Workshop KWI-congres 17 mei 2016 | Astrid Hazelzet (TNO) & Joke van der Wal (de Werkzaak)

**TNO** innovation  
for life

# DOEL WORKSHOP

- Beter begrijpen inclusief werkgeversgedrag:
  - *Willen, kunnen & doen (en volhouden)*
- Inzicht in factoren die daarbij rol spelen
- Inzicht in hoe je die factoren kunt beïnvloeden
- Presentatie Mentorwijs, een route om doen & volhouden te versterken
- Door met elkaar aan de slag te gaan



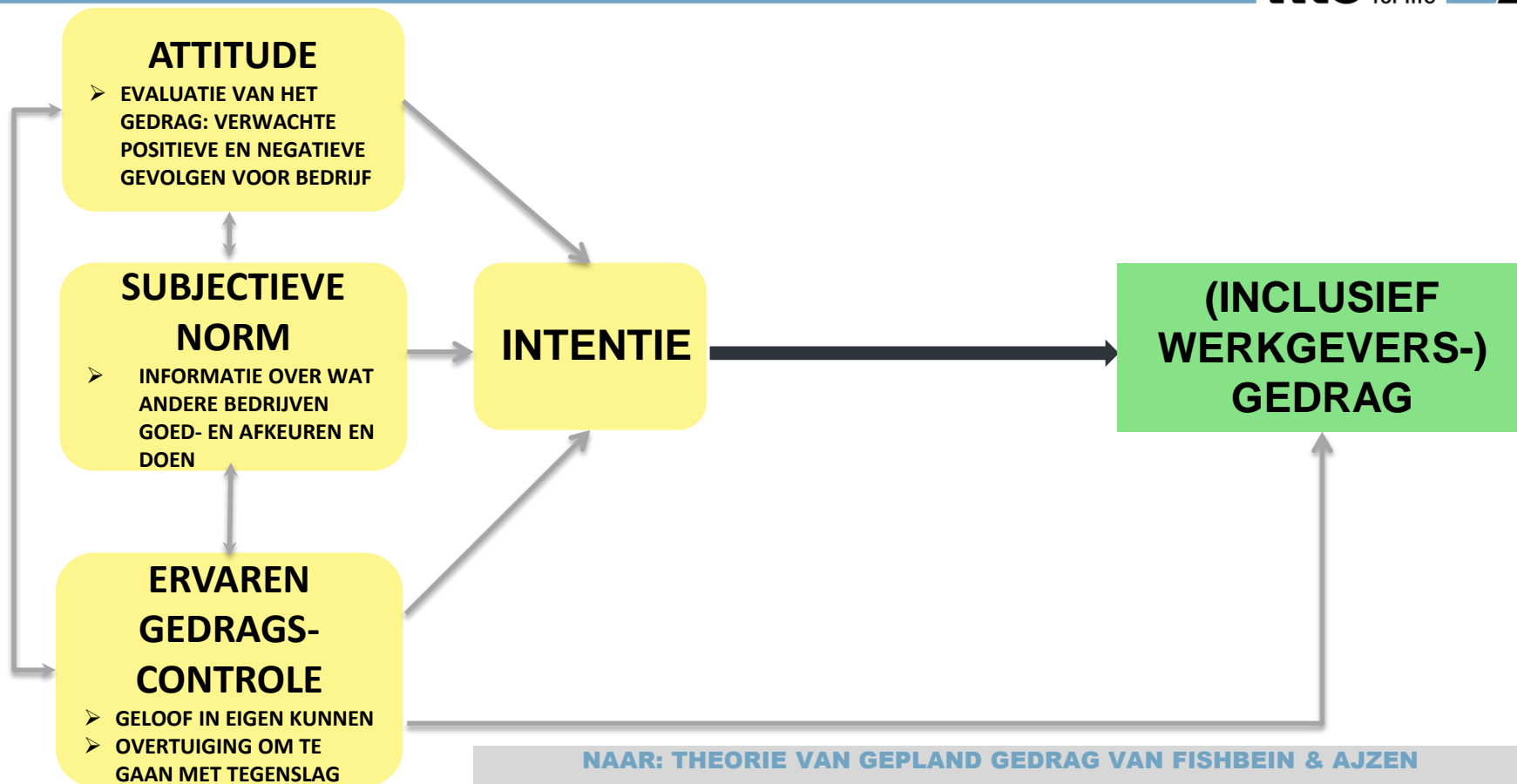


Het probleem is niet dat mensen niet willen werken, maar dat er te weinig banen zijn

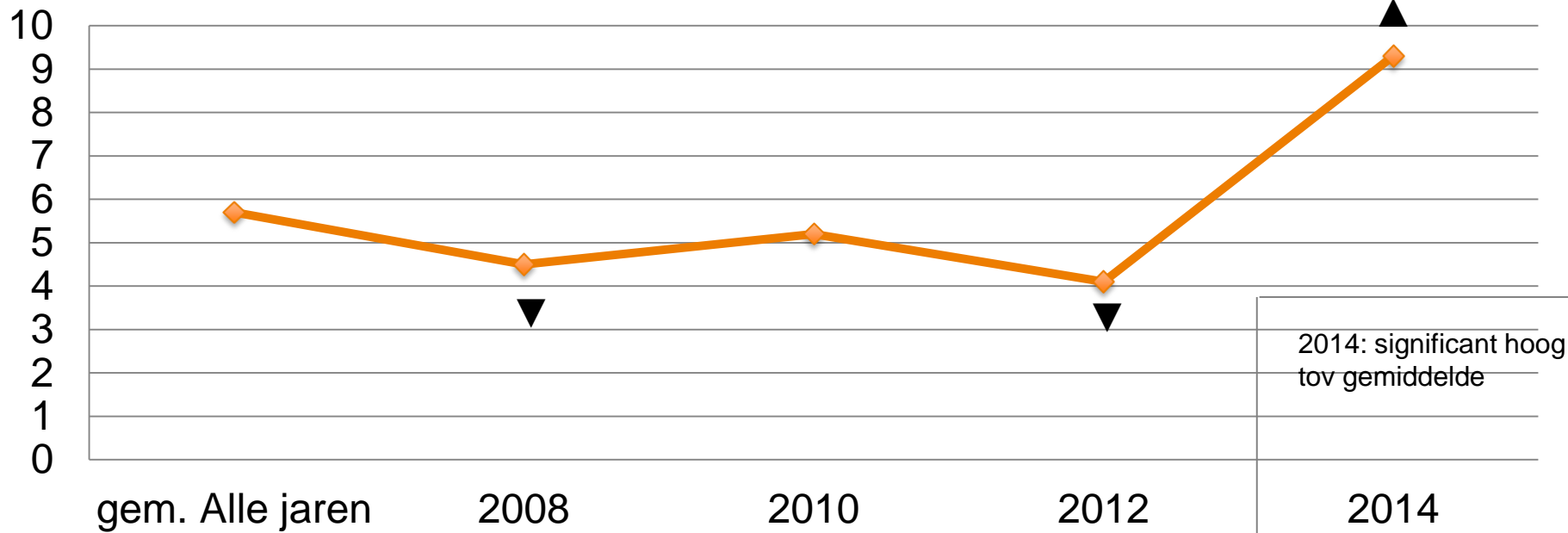
**Arjan Vliegenthart,**  
wethouder  
Amsterdam



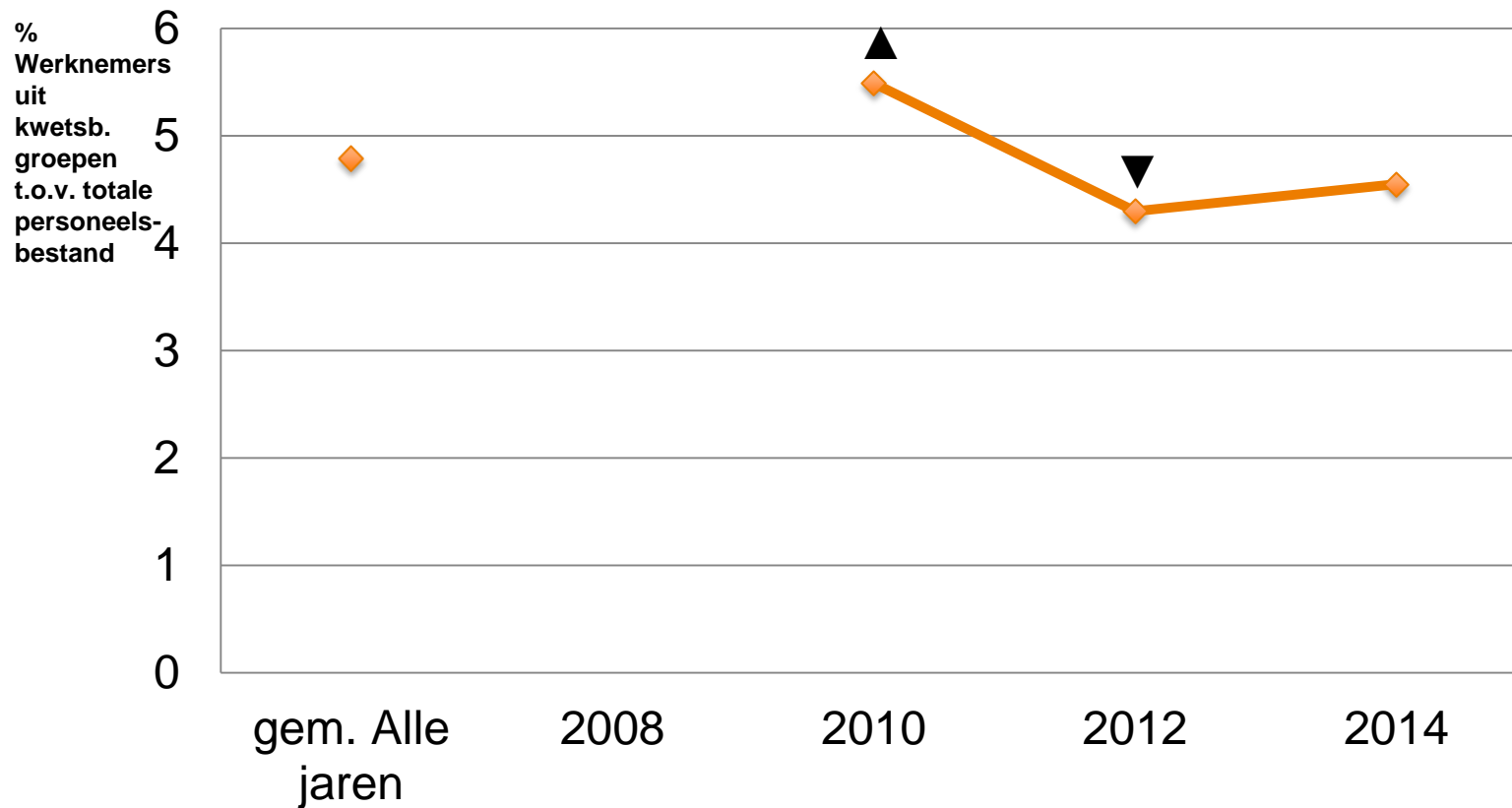
NRC, 14 mei 2016



% bedrijven



—◆— Is inzetten kwetsbare groepen onderdeel missie bedrijf?



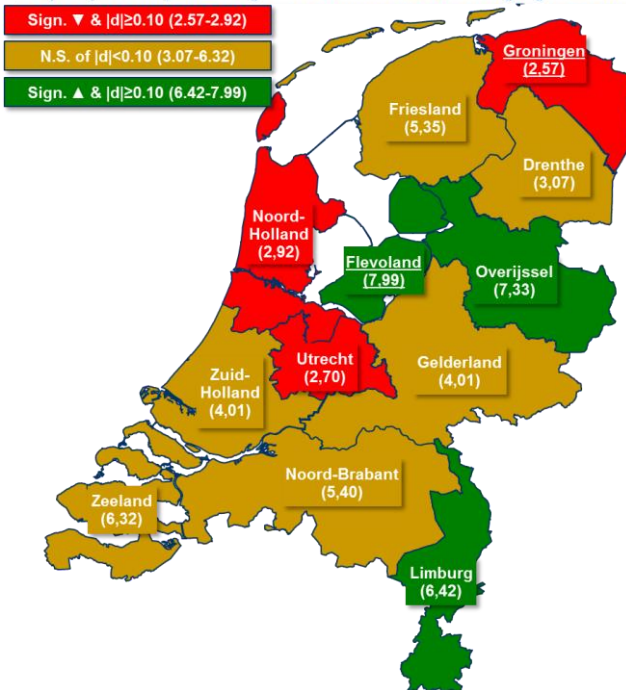
- % mensen uit KG in dienst rond 5%
- Licht herstel na dieptepunt 2012

◆ % werknemers uit kwetsbare groepen in dienst?

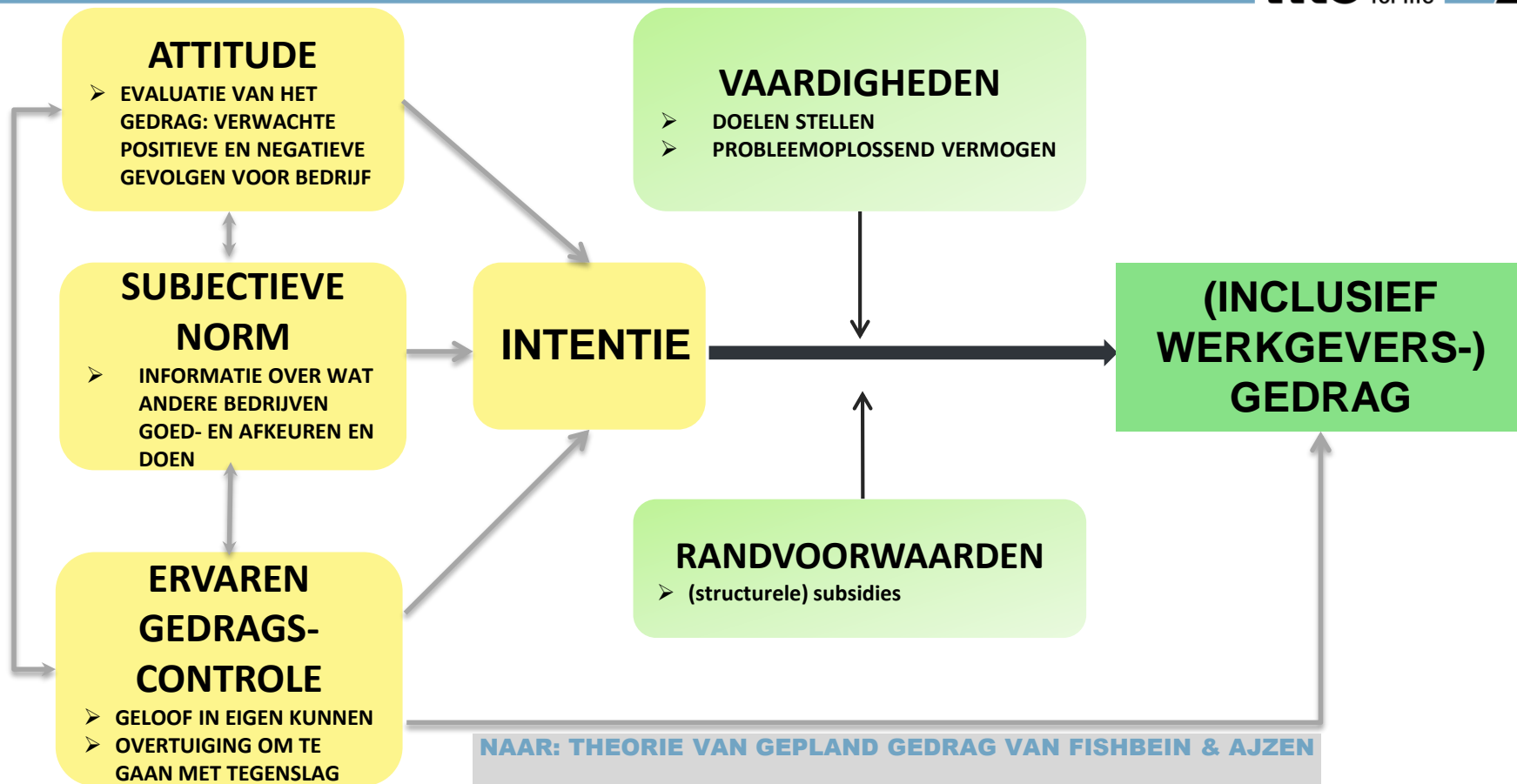
# % WERKNEMERS IN DIENST UIT KWETSBARE GROEPEN T.O.V. TOTALE PERSONEELSBESTAND

## NAAR PROVINCIE

V72p 72p. Welk percentage werknemers in uw vestiging is afkomstig



Bron: WEA-analyses 2010, 2012, 2014

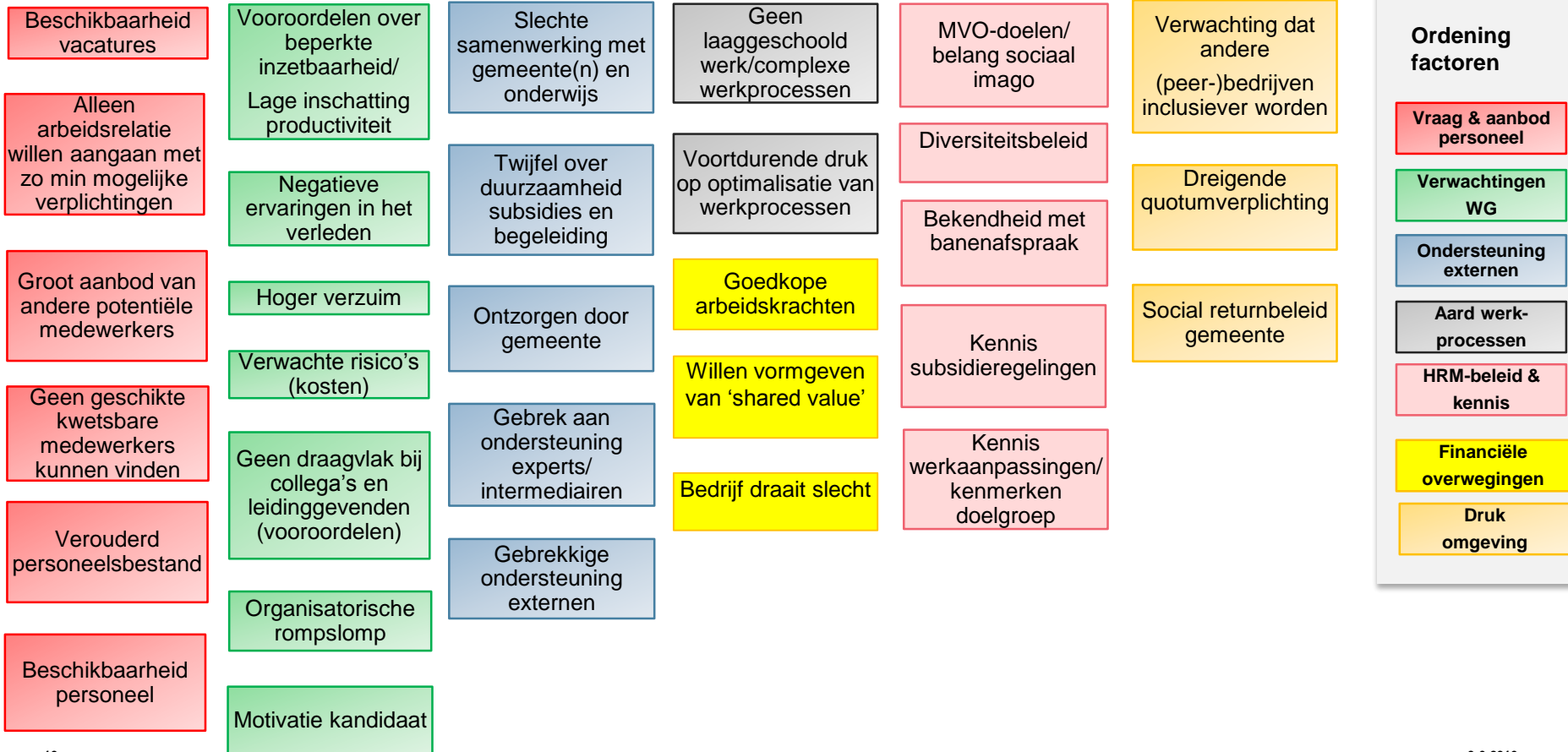




# FACTOREN M.B.T. WILLEN, KUNNEN, DOEN

- › TPEdigitaal, Jaargang 10nr.1, maart 2016
- › Borghouts, Dekker, Freese, Oomens en Wilthagen, 2015
- › Berenschot, 2015
- › Versantvoort, M. & P. van Echtelt (2012)
- › Groenewoud en van Rij (2010)
- › Van Horssen, 2013
- › Belang van begeleiding:
  - › Kok & Hop, 2008;
  - › Lammerts & Stavenuiter, 2010;
  - › Van Horssen et al (2013);
- › Fermin et al, 2013; Emmerik & Huijs, 2015), Smit, 2009; Storey, 2003

# FACTOREN DIE ROL SPELEN BIJ WILLEN: ATTITUDE, SUBJECTIEVE NORM, ERVAREN GEDRAGSCONTROLE



Continuïteit  
regelingen

Kosten van de  
begeleiding

Organisatorische  
rompslomp

Invulling geven aan  
duurzaam inclusief  
HRM beleid

Oog voor  
Ontwikkelmogelijk-  
heden

Open communicatie

Coachende  
leiderschapsstijl met  
aandacht voor  
ontwikkeling MW

Transformationele  
leiderschapsstijl

Tijdig signaleren  
problemen en kunnen  
oplossen

Creëren draagvlak op  
de werkvloer

Creëren nieuw werk

Werk aanpassen/  
match werk - WN

Flexibel teamwerk  
werkt negatief

Werving- en selectie

## Ordering factoren

Ondersteuning  
externen

HRM-beleid &  
kennis

Aard werk-  
processen

## (Ingaan op verwachte positieve en negatieve gevolgen)

Voorlichting geven over de positieve en negatieve gevolgen als het bedrijf kwetsbare groepen in dienst neemt (dit werkt vooral als het nieuwe argumenten zijn (dus belangrijk na te gaan wat bedrijf al weet en als bedrijf wil en kan luisteren naar argumenten). Kan in vorm van folders, video met ander bedrijf die voor- en nadelen uitlegt, persoonlijk gesprek met bedrijf

## (Inspelen op verwachte spijt)

Erop wijzen hoe bedrijf zich kan voelen als het geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst neemt (essentie is nadenken over toekomst en richten op emoties)

## (Identiteit van het bedrijf)

Aannemen van kwetsbare groepen onderdeel laten worden van de visie (waarden en normen) van het bedrijf, betrek dus ook (hoger management), maar ook bijv. OR. Kijk of iets van de visie van het bedrijf al aansluit op inclusief werkgeverschap.

## (Informatie over wat andere bedrijven goed- en afkeuren)

Beschrijf welke belangrijke anderen van het bedrijf inclusief werkgeversgedrag goedkeuren. Bijvoorbeeld: interviews met andere bedrijven die het al doen of vertegenwoordiger van branchevereniging.

## (Informatie over wat andere bedrijven doen)

Beschrijf hoeveel andere bedrijven (in de regio) inclusief werkgever zijn. Het gaat erom dat het bedrijf ziet dat andere bedrijven kwetsbare groepen in dienst nemen, het liefst in eigen omgeving en eigen branche ('vergelijkbare bedrijven')

## (Waardering van anderen)

Geef complimenten als bedrijf stappen wil zetten om een kwetsbare persoon in dienst te nemen

## (Waardering)

Stel beloning in het vooruitzicht, bijvoorbeeld een prijs, dus een vorm van sociale erkenning

## (Sociale steun)

Buddy systeem van bedrijven. Een bedrijf dat al mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft, adopteert een ander bedrijf. Of gemeente geeft praktische steun.

## (Sociale steun)

Loket inrichten voor vragen. Bedrijvennetwerk waarbinnen bedrijven elkaar tips geven

## (Instructie)

Instructie hoe bedrijf een persoon kan inpassen of werk kan creëren, draagvlak kan ontwikkelen

## (Focus op successen in het verleden)

Laat bedrijf nadenken over onderdelen van gedrag dat men in het verleden succesvol heeft uitgevoerd. Bv. vinden van werknemers voor moeilijk te vervullen functies. Of goed opleiden en begeleiden van werknemers (hoeven niet perse kwetsbaren te zijn).

## (Modeling/goede voorbeelden)

Laat zien welke stappen andere bedrijven zetten. Belangrijk is dat bedrijf zich kan identificeren met een ander bedrijf. Kan via presentatie, film of werkbezoek bij een ander bedrijf.

## (Beloning)

Beloon (deelgedragingen), bv. management geeft vinderspremie als een kandidaat is gevonden. Of beloning voor werknemers die aangeeft welke banen geschikt zijn in het bedrijf voor kwetsbaren

## (Begin makkelijk)

Beginnen met plaatsen van minder moeilijke doelgroepen (minder grote afstand tot arbeidsmarkt)

## (Vaardigheden)

Samen met HR plan opstellen voor welke (nieuwe) banen welke kwetsbaren in aanmerking komen. Aangeven wie, wat waar, wanneer en hoe dit plan uit te voeren.

## (Vaardigheden)

Creëren van nieuwe banen

## (Feedback en monitoring)

Leren van succesvolle plaatsingen en niet succesvolle plaatsingen. Dus geplaatsten monitoren.

## (Vaardigheden)

Ondersteunen bij formuleren specifiek doel; 'ik wil een inclusief bedrijf zijn, en binnen een jaar 5 kwetsbare mensen inpassen

**WERKZAAK  
RIVIERENLAND**



*de zaak met hart voor werk*



**MENTORWIJS:**

**DOEN & VOLHOUDEN**



# Programma

- Doel Mentorwijs
- Aanpak
- Beoogd resultaat
- Evaluatie, ervaringen



# Doel Mentorwijs

## Primair:

- Ondersteuning duurzaamheid plaatsing
- Optimalisering match
- Meer plaatsingen

## Secundair:

- Knelpunten signaleren
- Behoeften uit praktijk inventariseren
- Ervaringen delen
- Betrokkenheid vergroten



# Aanpak

- Rollen en verantwoordelijkheden
- Praktische handvatten en instrumenten
- Achtergrondkennis beperkingen i.r.t. werk
- Stijlen van leidinggeven
- Ontwikkelen vaardigheden: observeren, feedback geven, omgaan met weerstand





## Beoogd resultaat

- Betere toerusting leidinggevende
- Mentorrol
- Draagvlak collega's
- Functioneren medewerker
- Duurzaamheid plaatsing

# Evaluatie, ervaringen

## Deelnemers:

- Ca.120 deelnemers, 20 bedrijven
- Achtergrondkennis beperkingen
- Kunnen plaatsen van gedrag
- Handvatten voor begeleiding
- Delen ervaringen
- “Meer overeenkomsten dan verschillen”



# Evaluatie ervaringen

## Trainers:

- Informatieverstrekking/draagvlak op uitvoerend niveau
- Achtergrondkennis P-wet bij werkgevers
- Samenstelling groepen/niveaoverschillen
- Mentorwijs als onderdeel werkgeversdienstverlening