

Bouwstenen voor maatwerk in werkgeversdienstverlening rondom werknemers met een arbeidsbeperking.

Een onderzoek onder werkgevers in Zuid-Holland
(Samenvatting)



Dit onderzoek is gefinancierd door ZonMW, Vakkundig aan het Werk 2, projectnummer 10420022210002

Rik van Berkel, Universiteit Utrecht (USBO)

Met medewerking van:

Paul van der Aa, Hogeschool Rotterdam

Paul de Hek, SEOR Rotterdam

Maarten de Rooij, SEOR Rotterdam



**Universiteit
Utrecht**



**HOGESCHOOL
ROTTERDAM**

juni 2025

Dit is een samenvatting van de belangrijkste resultaten van een onderzoek onder werkgevers. Dit onderzoek ging over het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Het vond plaats onder 229 werkgevers in de provincie Zuid-Holland. Het onderzoek is onderdeel van een project met als doel om dienstverlening aan werkgevers en hun organisaties te ondersteunen en maatwerk te bevorderen. Meer informatie over het onderzoek kunt u hier vinden: <https://projecten.zonmw.nl/nl/project/aan-het-werk-met-mensen-met-een-arbeidsbeperking-ontwikkeling-en-implementatie-van-evidence>.

De eerste vraag die we beantwoordden was: **welke factoren beïnvloeden het al dan niet in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking**? Om die vraag te beantwoorden, hebben we organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst met elkaar vergeleken. Daarbij keken we naar drie groepen factoren: organisatiekenmerken, HR-praktijken en COM-factoren. Al deze drie groepen factoren zijn van invloed, waarbij we zagen dat de invloed van HR-praktijken het kleinst, en die van de COM-factoren het grootst was. Tabel 1 vat de bevindingen samen.

Tabel 1. De invloed van organisatiekenmerken, HR-praktijken en COM-factoren op het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking

Factor	Invloed op het in dienst hebben van MAB*
Grootte organisatie	++
Type organisatie: private sociale onderneming	++
Sector (publiek versus privaat)	+
Percentage hoger opgeleiden onder personeel	-
HR: mogelijkheden voor flexibel werken	++
HR: autonomie van medewerkers	--
COM: kennis	++
COM: motivatie	++

*Mensen met een arbeidsbeperking

Samenvattend kunnen we zeggen dat hoe meer een organisatie beschikt over de factoren die positief gerelateerd zijn aan inclusie van mensen met een arbeidsbeperking, hoe groter de kans dat ze deze mensen in dienst hebben. De harde organisatiekenmerken (grootte, type organisatie, sector, aandeel hoger opgeleiden) zijn kenmerken die natuurlijk niet door beleid en dienstverlening zijn te beïnvloeden. Tegelijkertijd vonden we dat de invloed van deze kenmerken op de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking deels of geheel verklaard wordt door de COM-factoren en, behalve bij sector, door HR-praktijken rond flexibel werken en/of autonomie. Deze factoren zijn wél beïnvloedbaar.

Vervolgens richtten we de aandacht op organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Daarbij stelden we de vraag of de drie groepen factoren – waarbij HR dit keer werd aangevuld met specifieke HR-activiteiten gericht op mensen met een arbeidsbeperking – ook effect hebben op

de intentie om méér mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. We vergeleken organisaties met en zonder intentie. Onder organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst overweegt 55% meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Alle groepen factoren hebben invloed op deze intentie, en met name de COM-factoren en HR-activiteiten specifiek gericht op mensen met een arbeidsbeperking. Tabel 2 vat de bevindingen samen.

Tabel 2. De invloed van organisatiekenmerken, HR-praktijken en COM-factoren op de intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen bij organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst

Factor	Invloed op intentie meer MAB in dienst te nemen
Grootte	++
Type organisatie: private sociale ondernemingen	++
Sector (publiek versus privaat)	+
HR algemeen: mogelijkheden voor flexibel werken	+
HR algemeen: aandacht P-O fit bij selectie	-
HR specifiek: werving en selectie	++
HR specifiek: werkaanpassingen	++
COM: kennis	++
COM: mogelijkheden	++
COM: motivatie	++

Samenvattend geldt ook hier dat hoe meer een inclusieve organisatie beschikt over de factoren die positief gerelateerd zijn aan intentie, hoe groter de kans dat ze de intentie hebben om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Voor de organisatiekenmerken grootte en type organisaties geldt bovendien dat hoewel deze niet door beleid en dienstverlening zijn te beïnvloeden, de invloed van die kenmerken op intentie deels of volledig verklaard wordt door de COM-factoren en HR-praktijken. En die zijn wél beïnvloedbaar.

Organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst lopen tegen allerlei **knelpunten** op. Veel van die knelpunten denken ze zelf te kunnen oplossen. Desalniettemin geeft ruim 50% van de organisaties aan bij de aanpak van knelpunten **externe ondersteuning** wenselijk te vinden. De ondersteuningsbehoefte van deze organisaties is divers, zowel wat betreft knelpunten waar ondersteuning wenselijk gevonden wordt, als wat betreft het aantal knelpunten waarbij men ondersteuning wenselijk acht. Kijkend naar organisatiekenmerken zijn het publieke organisaties die de meeste ondersteuning wensen. Kleine organisaties hebben de minste ondersteuningsbehoefte en ervaren ook de minste knelpunten. Ook vonden we dat organisaties die mensen met een arbeidsbeperking uit het doelgroepregister Banenafpraak in dienst hebben meer ondersteuning

wensen dan organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst die niet in het Banenafpraak register zitten.

Organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst scoren op vrijwel alle aspecten van kennis, mogelijkheden en motivatie die we onderzocht hebben lager dan organisaties die deze medewerkers wel in dienst hebben. Toch is er binnen de groep organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst wel een groep te onderscheiden die dichter bij het in dienst nemen van deze mensen staat: organisaties die de intentie hebben om deze medewerkers in dienst te nemen én organisaties die aangeven niet te weten of ze mensen met een arbeidsbeperking in dienst gaan nemen. Het gaat hier om bijna 40% van de organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Met name op het gebied van mogelijkheden en motivatie scoren zij hoger dan organisaties zonder intentie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben niet altijd ook **mensen uit het doelgroepregister Banenafpraak** in dienst. Hoewel organisaties met en zonder Banenafpraak-kandidaten in dienst niet verschillen op harde organisatiekenmerken, doen ze dat wel als we kijken naar hun kennis, mogelijkheden en motivatie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Daar scoren organisaties zonder Banenafpraak-kandidaten significant lager. Ook hebben ze minder vaak specifiek op mensen met een arbeidsbeperking gerichte HR-praktijken.

Wanneer we **kleine, middelgrote en grote organisaties** vergelijken dan zien we van klein naar groot het aantal belemmeringen voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking afnemen. Kleine organisaties scoren het laagst op kennis, mogelijkheden en motivatie om deze medewerkers in dienst te nemen. Tussen middelgrote en grote bedrijven zijn de verschillen aanzienlijk kleiner. Wel beschikken zowel kleine als middelgrote organisaties ten opzichte van grote organisaties over minder mogelijkheden voor interne (HR-medewerkers) en externe (UWV, gemeenten, Werkgeversservicepunten, collega werkgevers of werkgeversverenigingen) ondersteuning en advies. Op HR-gebied leggen kleine en middelgrote organisaties in vergelijking met grote organisaties bij selectie meer nadruk op de fit tussen persoon en organisatie, en bieden ze minder mogelijkheden om flexibel te werken aan hun personeel. Kleine organisaties hebben minder aandacht voor opleiding en ontwikkeling dan middelgrote en grote organisaties. Ook deze kenmerken kunnen potentieel belemmeringen vormen voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking.

Onderstaande tabel vat **per organisatiekenmerk de belangrijkste kansen en belemmeringen/uitdagingen** met het oog op het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking samen (Tabel 3).

Tabel 3. Kansen en belemmeringen/uitdagingen per organisatiekenmerk

Organisatiekenmerk	Kansen	Belemmeringen/uitdagingen
Grootte		

Klein	In kleine inclusieve organisaties* is aandeel MAB** op personeelsbestand hoogst Inclusieve organisaties ervaren weinig knelpunten en hebben relatief weinig ondersteuningsbehoeften	Scoren laag op kennis, mogelijkheden en motivatie Hebben HR-praktijken die mogelijk belemmerend werken Beschikken over relatief weinig mogelijkheden voor interne/externe ondersteuning
Middelgroot	Scoren op kennis, mogelijkheden en motivatie vergelijkbaar met grote organisaties	Beschikken over relatief weinig mogelijkheden voor interne/externe ondersteuning Grootste ondersteuningsbehoefte (vergeleken met klein/groot)
Groot	Zijn vaakst inclusief	Aandeel MAB op personeel laagst
Sector		
Publiek (versus privaat)	Relatief vaak inclusief Inclusieve publieke organisaties hebben een sterkere intentie meer MAB in dienst te nemen Scoren gemiddeld hoog op kennis, mogelijkheden, motivatie	Aandeel MAB op personeelsbestand in inclusieve organisaties relatief laag Aantal knelpunten en ondersteuningsbehoefte inclusieve publieke organisaties hoog Publieke en private organisaties zonder MAB verschillen niet in kennis, mogelijkheden en motivatie
Privaat (versus publiek)	Aandeel MAB op personeelsbestand in inclusieve organisaties relatief hoog	Minder vaak inclusief Scoren lager op kennis, mogelijkheden, motivatie Ervaren meer belemmeringen om MAB in dienst te nemen
Type organisatie		
Private sociale onderneming (versus overige organisaties)	Zijn vaak inclusief en hebben grootste aandeel MAB op personeelsbestand Inclusieve sociale ondernemingen scoren hoger op kennis, mogelijkheden en motivatie; niet-inclusieve op kennis Private sociale ondernemingen vaker Banenafpraak-kandidaten in dienst	Niet alle sociale ondernemingen hebben MAB in dienst Verschillen niet in ervaren knelpunten en ondersteuningsbehoefte Niet-inclusieve organisaties verschillen niet in mogelijkheden en motivatie

Familiebedrijven (versus overige organisaties)	Iets vaker inclusief Inclusieve familiebedrijven hebben vaker de intentie meer MAB in dienst te nemen	Relatief weinig interne ondersteuning (HR) Minder mogelijkheden tot flexibel werken Specifieke ondersteuningsbehoeften rond sociale integratie MAB en aanpassingen
Wel/geen Banenafpraak kandidaten in dienst		
Organisaties met MAB maar zonder Banenafpraak-kandidaten in dienst	Het in dienst nemen van MAB die geen Banenafpraak-kandidaten zijn lijkt een laagdrempeliger optie om MAB in dienst te nemen	Het in dienst nemen van Banenafpraak-kandidaten is voor deze organisaties vermoedelijk een flinke stap en niet vanzelfsprekend
Organisaties met Banenafpraak-kandidaten in dienst	Sterke intentie om meer MAB in dienst te nemen	Vaker ondersteuningsbehoefte bij knelpunten
Intentie om MAB in dienst te nemen		
Inclusieve organisaties	Veel organisaties hebben de intentie meer MAB in dienst te nemen, met name grote organisaties en sociale ondernemingen Naarmate organisaties meer MAB-specifieke HR-praktijken gebruiken hebben ze een sterkere intentie	De intentie is hoger bij publieke dan bij private organisaties Organisaties zonder intentie scoren lager op kennis, mogelijkheden en motivatie
Niet-inclusieve organisaties	Organisaties die de intentie hebben of het niet weten scoren hoger op mogelijkheden en motivatie dan organisaties zonder intentie	De intentie om MAB in dienst te nemen is laag Organisaties zonder intentie noemen vooral een gebrek aan passend werk als reden daarvoor

*Met 'inclusieve organisaties' bedoelen we hier uitsluitend organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst

** Mensen met een arbeidsbeperking