

Bouwstenen voor maatwerk in werkgeversdienstverlening rondom werknemers met een arbeidsbeperking.

Een onderzoek onder werkgevers in Zuid-Holland



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

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De enquête	5
3.	De respondenten	7
4.	Organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst vergeleken	9
5.	Organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst vergeleken	12
6.	Ondersteuningsbehoeften van organisaties met medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst	15
7.	Organisaties zonder medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst	18
8.	Organisaties met en zonder Banenafpraak-kandidaten in dienst	20
9.	Midden- en kleinbedrijf en grote organisaties	21
10.	De private en (semi-)publieke sector	22
11.	Private sociale ondernemingen en familiebedrijven	23
12.	Samenvatting van resultaten en aandachtspunten voor werkgeversdienstverlening	25
	Bijlage 1. Top 3 belangrijkste ondersteuningsbehoeften per organisatiekenmerk	33
	Bijlage 2. Modellen voor SEM-analyses	35

1. Inleiding

Dit rapport presenteert de resultaten van een onderzoek onder werkgevers naar het werken met mensen met een arbeidsbeperking¹. Dit onderzoek vond plaats in de context van het project *Aan het werk met mensen met een arbeidsbeperking. Ontwikkeling en implementatie van evidence-based dienstverlening op maat voor werkgevers*. Het project is onderdeel van het door ZonMW gefinancierde programma Vakkundig aan het Werk 2. Het is een samenwerking van kennisinstellingen (Hogeschool Rotterdam en Universiteit Utrecht) en maatschappelijke partners: WERKbedrijf UWV, Werkgeversservicepunt Rijnmond/Gemeente Rotterdam, Den Haag Werkt, Werkgeversservicepunt Baanbrekend Drechtsteden/Sociale Dienst Drechtsteden en Binnenbaan/Werkgeversservicepunt Zuid-Holland Centraal.

Het project richt zich op de werkgeversdienstverlening van UWV, gemeenten en werkgeversservicepunten (WSP's) gericht op het bevorderen van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Het beoogt de fit tussen deze dienstverlening en de ondersteuningsbehoeften van werkgevers bij het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking te versterken. Het project doet dat door evidence-based kennis en instrumenten te ontwikkelen om: 1) dienstverleningsaanbod af te stemmen op door werkgevers ervaren belemmeringen; 2) werkgevers te kunnen selecteren waar inzet van dienstverlening potentieel kansrijk is; en 3) bij inzet van dienstverlening maatwerk te kunnen leveren. Op deze manier hoopt het project bij te dragen aan de effectiviteit en efficiency van de dienstverlening. En daarmee aan de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

Het onderzoek dat in dit rapport wordt gepresenteerd is gebaseerd op een enquête onder werkgevers met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Het onderzoek beoogt enerzijds meer inzicht te krijgen in de vraag waarin deze groepen werkgevers zich van elkaar onderscheiden. Anderzijds willen we de diversiteit *binnen* de groep organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst nader bekijken.

Het rapport is als volgt opgebouwd. Eerst schetsen we kort het onderzoek en de opbouw van de enquête. In hoofdstuk 3 geven we inzicht in de respondenten van het onderzoek. De vier daaropvolgende hoofdstukken besteden aandacht aan organisaties met en zonder mensen met

¹ In dit onderzoek is de volgende definitie van arbeidsbeperking gebruikt: een lange termijn lichamelijke, zintuiglijke, verstandelijke of mentale beperking, waardoor men extra ondersteuning of voorzieningen nodig heeft op de werkplek om de dagelijkse werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Voorbeelden zijn beperkingen gerelateerd aan het gezichtsvermogen, gehoor, beweging, leerproblemen, geestelijke gezondheidsproblemen en autisme.

een arbeidsbeperking in dienst. Hoofdstuk 4 vergelijkt organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Hoofdstuk 5 richt de aandacht op organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst en vergelijkt organisaties die de intentie hebben meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen met organisaties die die intentie niet hebben. Hoofdstuk 6 kijkt naar de ondersteuningsbehoeften van organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst. In hoofdstuk 7 staan organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst centraal. De daaropvolgende hoofdstukken besteden aandacht aan specifieke groepen organisaties. In hoofdstuk 8 gaat het om organisaties die wel en geen medewerkers uit het doelgroepregister Banenafpraak in dienst hebben. Hoofdstuk 9 gaat over het midden- en kleinbedrijf (MKB) en grote organisaties. Hoofdstuk 10 gaat in op publieke en private organisaties, en hoofdstuk 11 kijkt naar private sociale ondernemingen en familiebedrijven. Hoofdstuk 12 sluit het rapport af met een samenvatting van de resultaten en aandachtspunten voor werkgeversdienstverlening.

2. De enquête

De enquête heeft plaatsgevonden onder organisaties (werkgevers of HR-medewerkers) in de provincie Zuid-Holland. Organisaties zijn op de volgende manieren geselecteerd. Allereerst is via Centerdata een steekproef getrokken uit het LISA vestigingenbestand voor de provincie Zuid-Holland. De steekproef is getrokken uit vestigingen met tien of meer medewerkers. Organisaties zijn door Centerdata uitgenodigd om de (online) enquête in te vullen, en hebben vervolgens ook een herinnering ontvangen. De steekproef is gestratificeerd: er is een relatief groter aantal grote organisaties (500 medewerkers en meer) uitgenodigd om voldoende grote organisaties onder de respondenten te waarborgen. De respons was 7,4%. Vergeleken met de steekproef is de respons representatief voor vestigingsgrootte en bedrijfstak waarin de vestigingen actief zijn. Vergeleken met de populatie van vestigingen zijn – mede als gevolg van de gestratificeerde steekproef – grote organisaties oververtegenwoordigd. Ook zien we een oververtegenwoordiging van de bedrijfstak industrie, en een ondervertegenwoordiging van (semi)publieke organisaties.

Daarnaast hebben een aantal werkgeversservicepunten (regionale samenwerkingsverbanden van UWV en gemeenten) in de provincie Zuid-Holland organisaties uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. Dit is gebeurd om het aantal organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst onder de respondenten te verhogen. Onder deze organisaties was de respons 25%. We beschikken niet over populatiegegevens benodigd om de representativiteit van deze respons te toetsen.

Na verwijdering van respondenten die aangaven niet aan het onderzoek mee te willen doen, en van respondenten met een hoge non-respons op items uit de enquête, resteerden 229 organisaties.

De enquête² bestond uit een aantal onderdelen. De vragen in die onderdelen gingen over de volgende onderwerpen:

- 1) Algemene organisatiekenmerken (sector, bedrijfstak, type onderneming, grootte, mensen met arbeidsbeperking in dienst enzovoorts);
- 2) Algemene HR-praktijken in de organisatie rond werving en selectie; training en ontwikkeling; flexibiliteit; collegiale steun op het werk; beoordeling van medewerkers; autonomie; en steun van leidinggevenden;
- 3) De COM-factoren (zie kader hieronder): kennis, mogelijkheden en motivatie voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking;

² De volledige vragenlijst kan bij de onderzoekers opgevraagd worden.

- 4) Voor organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst: vragen over HR-praktijken specifiek gericht op mensen met een arbeidsbeperking;
- 5) Eveneens voor organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst: vragen over knelpunten en gewenste externe ondersteuning bij het in dienst nemen/hebben van mensen met een arbeidsbeperking;
- 6) Voor organisaties die geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben maar wel de intentie hebben om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen: vragen over verwachte knelpunten en gewenste externe ondersteuning bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Deze groep bleek dermate klein dat we hier geen verdere analyse van opnemen in dit rapport;
- 7) Voor organisaties die geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben en daartoe ook niet de intentie hebben: vragen over hun redenen om geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben/nemen.

Het COM-B model

Het COM-B model is een op gedragswetenschappelijke inzichten gebaseerd model. Het stelt dat individuen of instituties een bepaald gewenst gedrag (de B staat voor behaviour) zullen vertonen als ze beschikken over de daarvoor benodigde kennis (C=capabilities), mogelijkheden (O=opportunities) en motivatie (M). Het model is recent toegepast op het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking door organisaties in een door Instituut GAK gefinancierd project ([Gedragsverandering van werkgevers - Instituut Gak - Arbeidsbeperking](#)). Beleidswetenschappers hebben het model toegepast op het ontwikkelen van beleidsinterventies door de overheid. Immers, wanneer beleidsmakers inzicht hebben in de kennis, mogelijkheden en motivatie die doelgroepen van beleid ontberen om bepaald gedrag te ontwikkelen, kunnen beleidsinterventies erop gericht worden om die kennis, mogelijkheden en motivatie te versterken.

3. De respondenten

Zoals boven vermeld is dit rapport gebaseerd op 229 organisaties die de enquête geheel of grotendeels hebben ingevuld. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van een aantal kenmerken van deze organisaties.

Tabel 1. Kenmerken respondenten

Kenmerk	Percentage respondenten
Sector	Privaat: 76% Publiek: 24%
Vestiging onderdeel van grotere organisatie	Nee: 74% Ja: 26%
Grootte totale organisatie:	Kleinbedrijf (10-50): 50% Middenbedrijf (50-250): 27% Grootbedrijf (250 en meer): 23%
Gemiddelde grootte	260 medewerkers
Mensen met een arbeidsbeperking in dienst	Nee: 49% Ja: 51%
Intentie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen in komende 12 maanden	Met MAB* in dienst: 55% Zonder MAB in dienst: 5%
Private sociale onderneming ³	13%
Familiebedrijf	Nee: 60% Ja: 40%
Groepen mensen met een arbeidsbeperking in dienst (percentage van organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst)	Alleen Banenafpraak-kandidaten: 35% Deels Banenafpraak kandidaten: 29% Geen Banenafpraak kandidaten: 35%

*Mensen met een arbeidsbeperking

De organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben gemiddeld 30 mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Het percentage mensen met een arbeidsbeperking op het totale personeelsbestand varieert van 0,04% tot 100%; het gemiddelde percentage is 7%. 76% van de organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst geeft aan mensen met een fysieke arbeidsbeperking in dienst te hebben. Voor mensen met een psychische beperking (60%) of

³ Een deel van de organisaties in de publieke sector kenschetste zichzelf in de enquête als sociale onderneming. In dit rapport analyseren we uitsluitend private sociale ondernemingen.

verstandelijke beperking (54%) liggen deze percentages lager. Ruim 90% van de organisaties geeft aan mensen met een arbeidsbeperking op een vast contract in dienst te hebben. 58% heeft mensen met een arbeidsbeperking met een tijdelijk contract in dienst, 25% werkt via een detacheringsovereenkomst, 18% werkt met mensen met een arbeidsbeperking op een flexibel contract, en 14% werkt met mensen met een arbeidsbeperking op een uitzendcontract. Organisaties in de publieke sector werken vaker met tijdelijke contracten dan organisaties in de private sector. Volgens opgave van de respondenten behoren in 35% van de organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst de betreffende medewerkers allen tot de doelgroep Banenafpraak. In iets minder dan een derde van de organisaties zijn deze medewerkers deels onderdeel van de Banenafpraak, en in een derde deel behoren deze medewerkers niet tot de doelgroep Banenafpraak.

4. Organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst vergeleken

In dit hoofdstuk vergelijken we organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Daarbij hebben we drie groepen onderscheiden, verschillend naar niveau van inclusie van mensen met een arbeidsbeperking. In oplopende mate van inclusie zijn dat:

- 1) Organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst;
- 2) Organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst maar met ervaring met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking en/of de intentie om hen in dienst te nemen;
- 3) Organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst.

Zoals besproken in hoofdstuk 2 kijken we bij het vergelijken van organisaties naar drie groepen factoren waarvan we onderzoeken of die samenhangen met de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking: 1) harde organisatiekenmerken; 2) algemene HR-praktijken binnen de organisatie; 3) de COM-factoren kennis, mogelijkheden en motivatie. We analyseren de relatie tussen deze groepen factoren en mate van inclusie eerst afzonderlijk. Daarna onderzoeken we ze in samenhang. In eindnoten bij dit rapport (aangegeven met Romeinse cijfers) geven we aan welke statistische analysetechnieken zijn gebruiktⁱ.

4.1 Harde organisatiekenmerken

In dit onderzoek hebben we naar de volgende 'harde' organisatiekenmerken gekeken: grootte, sector (publiek/privaat), opleidingsniveau medewerkers, al dan niet familiebedrijf, al dan niet private sociale onderneming. Grootte hangt het sterkst samen met de mate van inclusie: grote organisaties (250 en meer medewerkers) scoren het hoogst, kleine organisaties (10-50 medewerkers) het laagst. Private sociale ondernemingen scoren hoger dan overige organisaties, en publieke organisaties scoren hoger dan private organisaties. Minder sterk is de samenhangⁱⁱ als we kijken naar het opleidingsniveau van medewerkers: hoe groter het aandeel hoogopgeleiden, hoe lager het niveau van inclusie. Voor familiebedrijven vonden we geen significante samenhang met mate van inclusie. Gezamenlijk verklaren deze kenmerken 14,1% van de variantie in mate van inclusie.

4.2 HR-praktijken

We hebben acht verschillende HR-praktijken bekeken. Dit zijn werving en selectie gericht op de fit tussen persoon en organisatie; werving en selectie gericht op de fit tussen persoon en baan; opleiding en ontwikkeling; mogelijkheden tot flexibiliteit (bijvoorbeeld in werkuren of werkplek);

collegiale steun op de werkplek; autonomie van medewerkers; beoordeling van medewerkers; en steun van leidinggevendenden. Gezamenlijk verklaren deze HR-praktijken 6,9% van de variantie in mate van inclusie. De samenhang is het sterkst voor flexibiliteit en autonomie, maar in tegenovergestelde richting. Hoe meer mogelijkheden medewerkers hebben om flexibel te werken, hoe hoger de mate van inclusie. Maar hoe meer autonomie medewerkers hebben, hoe *lager* de mate van inclusie. Voor de overige HR-praktijken vonden we geen significante samenhang met mate van inclusie van mensen met een arbeidsbeperking.

4.3 De COM-factoren

Van de drie groepen factoren hangen de COM-factoren het sterkst samen met de mate van inclusie. Gezamenlijk verklaren deze factoren 35,7% van de variantie in inclusie van mensen met een arbeidsbeperking. Dat is aanzienlijk meer dan we bij harde organisatiekenmerken en HR-praktijken zagen. Van de drie COM-factoren zijn kennis en motivatie de belangrijkste. Hoe meer kennis organisaties hebben over mensen met een arbeidsbeperking en over ondersteuningsmogelijkheden, en hoe sterker ze gemotiveerd zijn om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, hoe hoger de mate van inclusie. Voor mogelijkheden vonden we geen significante samenhang met mate van inclusie.

4.4 De factoren in samenhangⁱⁱⁱ

Tot slot hebben we de verschillende factoren in samenhang onderzocht. De vraag daarbij was: kan het effect van de harde organisatiekenmerken op de mate van inclusie worden toegeschreven aan respectievelijk de HR-praktijken en de COM-factoren, rekening houdend met interacties tussen de COM-factoren? Voor vier organisatiekenmerken bleek dat het geval. In bijlage 2 is het onderzochte model te vinden.

Ten eerste grootte van organisaties. Het effect van grootte op mate van inclusie kan volledig verklaard worden door HR-praktijken en COM-factoren. 'Volledig' betekent dat er geen significante directe relatie gevonden werd tussen het organisatiekenmerk (hier: grootte), en de afhankelijke variabele (hier: mate van inclusie). Grote organisaties bieden meer mogelijkheden voor flexibel werkenⁱⁱ hetgeen positief inwerkt op mate van inclusieⁱⁱ. Tegelijkertijd bieden ze minder mogelijkheden voor autonomie. Omdat de invloed van autonomie op inclusie negatief is, pakken de geringe mogelijkheden voor autonomie positief uit voor inclusie. Wat betreft de COM-factoren scoren grotere organisaties hoger op kennis en mogelijkheden, maar lager op motivatieⁱⁱ.

Ook voor private sociale ondernemingen (vergeleken met organisaties die geen sociale onderneming zijn) geldt dat hun hogere mate van inclusie volledig verklaard kan worden door HR-praktijken en COM-factoren. Private sociale ondernemingen scoren hoger op elk van de COM-factoren. Interessant is ook nu weer de rol van autonomie van medewerkers: die is lager in sociale ondernemingen dan in andere organisaties, wat positief uitwerkt vanwege het negatieve effect van

autonomieⁱⁱ op mate van inclusie. Mogelijkheden om flexibel te werken spelen geen rol in het verklaren van de hogere mate van inclusie onder sociale ondernemingen.

Voor sector (publiek/privaat) geldt dat motivatie de grotere inclusiviteit onder publieke organisaties volledig verklaart. Publieke organisaties hebben een sterkere motivatie dan private organisaties; en motivatie heeft een positieve uitwerking op mate van inclusie. In kennis en mogelijkheden verschillen publieke en private organisaties niet van elkaar. HR-praktijken spelen geen rol in het verklaren van de hogere inclusie onder publieke organisaties.

Tot slot het opleidingsniveau van medewerkers. HR-praktijken en COM-factoren verklaren het verband tussen opleidingsniveau en mate van inclusie deels. Naarmate het opleidingsniveau van medewerkers in organisaties hoger is, hebben medewerkers ook meer mogelijkheden voor flexibiliteit en autonomie. Het effect van deze HR-praktijken op mate van inclusie is echter tegengesteld: flexibiliteit verhoogt mate van inclusie, terwijl autonomie die juist verkleintⁱⁱ. Opleidingsniveau van medewerkers heeft geen invloed op de motivatie en mogelijkheden, maar wel een negatief effect op kennisⁱⁱ.

Zoals gezegd hebben we ook gekeken naar de samenhang van de COM-factoren onderling. Kennis en motivatie hebben een positief effect op mate van inclusie, waarbij kennis ook positief uitwerkt op motivatie. Mogelijkheden hebben geen direct effect op mate van inclusie, maar wel op kennis en motivatie (wat vervolgens weer positief uitwerkt op mate van inclusie).

5. Organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst vergeleken

Van de organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst heeft 55% de intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Welke factoren dragen bij aan deze intentie? In dit hoofdstuk vergelijken we organisaties die medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst hebben en *wel* of juist *geen* intentie hebben om meer van deze medewerkers in dienst te nemen. We hebben respondenten gevraagd of ze verwachten in de komende 12 maanden iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, met als antwoordcategorieën: ja, waarschijnlijk wel, waarschijnlijk niet, en nee. Eerst kijken we weer naar de drie groepen factoren afzonderlijk^{iv}. Overigens moet benadrukt worden dat de organisaties met en zonder intentie geen statische groepen zijn. Veranderende omstandigheden en positieve of negatieve ervaringen met mensen met een arbeidsbeperking kunnen van invloed zijn op de intentie om meer medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

5.1 Harde organisatiekenmerken

Twee organisatiekenmerken hebben de sterkste samenhang met de intentie om meer medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Ten eerste grootte: hoe groter de organisatie, hoe sterker de intentie. Ten tweede private sociale ondernemingen: zij hebben de intentie meer dan overige organisaties. Voorts hebben publieke organisaties een sterkere intentie dan private organisaties. En familiebedrijven hebben een sterkere intentie dan overige organisaties. Voor het opleidingsniveau van medewerkers in organisaties vonden we geen samenhang met intentie. Gezamenlijk verklaren de organisatiekenmerken 38,7% van de variantie in de intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Als we dit vergelijken met hoofdstuk 4 dan zien we dat harde organisatiekenmerken de intentie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen beter voorspellen dan feitelijke inclusie.

5.2 HR-praktijken

HR-praktijken (algemeen, dus voor het hele personeel) verklaren de variantie in intentie slechts in beperkte mate: 5,5%. Mogelijkheden voor flexibiliteit is hier de belangrijkste HR praktijk met positieve invloedⁱⁱ: hoe meer mogelijkheden, hoe sterker de intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Een negatief effectⁱⁱ vonden we voor organisaties die bij werving en selectie relatief sterk kijken naar de persoon-organisatie fit. Hoe meer ze dat doen, hoe minder ze de intentie hebben meer medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Vergelijken we deze resultaten met hoofdstuk 4 dan zien we dat algemene HR-praktijken zowel

inclusie als intentie slechts in beperkte mate voorspellen. Bovendien vinden we zowel positieve als negatieve effecten.

We hebben in deze organisaties ook gekeken naar het gebruik van specifieke HR-praktijken gericht op medewerkers met een arbeidsbeperking. Dit betrof praktijken rond werving en selectie; training en ontwikkeling; aanpassingen van werktaken of werkomgeving; sociale integratie van mensen met een arbeidsbeperking; en gebruik van overheidsregelingen om de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking te bevorderen. Het gebruik van deze specifieke HR-praktijken verklaart ruim 55% van variantie in de intentie om meer medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Vooral organisaties die in werving en selectie specifieke activiteiten gericht op mensen met een arbeidsbeperking ontwikkelen scoren hoger op hun intentie. Ook organisaties die aandacht besteden aan aanpassingen van werk scoren hoger.

5.3 De COM-factoren

Net als in hoofdstuk 4 zijn ook nu de COM-factoren de sterkste voorspellers: zij verklaren samen 62% van de variantie in intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Elk van de COM factoren heeft een positief effect op de intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen: hoe meer kennis en mogelijkheden en hoe sterker de motivatie, hoe sterker de intentie.

5.4 De factoren in samenhang^v

Tot slot hebben we de factoren weer in samenhang onderzocht: kan het effect van de harde organisatiekenmerken op de mate van intentie om meer medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen worden verklaard door HR-praktijken en COM-factoren, rekening houdend met interacties tussen de COM-factoren? Voor twee van de drie onderzochte organisatiekenmerken (grootte, private sociale ondernemingen en sector) bleek deze vraag positief beantwoord te kunnen worden.

Ten eerste grootte van organisaties. HR-praktijken en COM-factoren verklaren het verband tussen grootte en intentie deels. Grotere organisaties ontwikkelen meer HR-praktijken specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking, en die beïnvloeden de intentie positief. Kijkend naar de COM-factoren hebben grotere organisaties meer kennisⁱⁱ en mogelijkheden. Maar alleen mogelijkheden hebben een direct positief effect op intentie.

Voor private sociale ondernemingen (vergeleken met organisaties die geen sociale onderneming zijn) geldt dat hun hogere intentie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen volledig verklaard wordt door HR- en COM-factoren. Deze ondernemingen ontwikkelen meer specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking ontwikkelde HR-praktijken, hetgeen de intentie positief beïnvloedt. Ook hun motivatie, mogelijkheden en kennisⁱⁱ zijn groter, maar alleen mogelijkheden zijn positief van invloed op intentie.

Ook nu weer hebben we naar de interactie tussen de COM-factoren gekeken. Mogelijkheden hangen positief samen met intentie. Kennis en motivatie doen dat niet. Bovendien hebben mogelijkheden een positief effect op motivatie en op kennis. Opmerkelijk is dat we een zwak *negatief* verband vonden tussen kennis en motivatie.

6. Ondersteuningsbehoeften van organisaties met medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst

We hebben de organisaties die medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst hebben een lijst van mogelijke knelpunten voorgelegd en ze gevraagd of zij die zelf als knelpunten ervaren. Vrijwel alle voorgelegde punten worden door een meerderheid van de organisaties als knelpunten ervaren (Tabel 2). Tegelijkertijd zijn veel organisaties zelf in staat om die knelpunten aan te pakken: de percentages organisaties die bij de aanpak van knelpunten externe ondersteuning wenselijk vinden, liggen aanzienlijk lager. De vijf belangrijkste punten waarbij de organisaties externe ondersteuning wenselijk vinden zijn 1) veelheid aan overheidsregelingen/organisaties bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking; 2) werven en selecteren van deze medewerkers; 3) begeleiding bij persoonlijke problemen van deze medewerkers; 4) duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking; en 5) ziekteverzuim onder deze medewerkers.

Overigens verschilt de behoefte aan externe ondersteuning tussen de organisaties. Bijna de helft van de organisaties geeft aan geen externe ondersteuning nodig te hebben. 30% geeft aan bij 1 tot en met 4 knelpunten externe ondersteuning wenselijk te vinden; een kwart wenst externe ondersteuning bij 5 of meer knelpunten. Kijken we naar organisatiekenmerken (sector, opleiding personeel, type organisatie, grootte organisatie), dan zijn het publieke organisaties die de meeste behoefte aan externe ondersteuning hebben^{vi}. Zij benoemen ook meer knelpunten dan private organisaties. Opmerkelijk is dat kleine organisaties minder behoefte aan ondersteuning hebben en minder knelpunten ervaren dan middelgrote en grote organisaties^{viii}. Middelgrote en grote organisaties verschillen op beide punten niet van elkaar. Mogelijk zijn kleine organisaties behoedzamer bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking en meer gespitst op mogelijke risico's die het met zich mee kan brengen. In bijlage 1 staat de top 3 van ondersteuningsbehoeften voor de organisatiekenmerken.

Tabel 2. Knelpunten bij het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking (percentages van alle organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst)

Knelpunten	Knelpunt genoemd	Externe ondersteuning wenselijk
Veelheid aan overheidsregelingen en organisaties bij het in dienst nemen van MAB	67%	25%
Begeleiding bij persoonlijke problemen van MAB	66%	23%
Ziekteverzuim van MAB	63%	21%
Administratieve werkzaamheden die het in dienst nemen van MAB met zich meebrengt	60%	19%
Duurzame inzetbaarheid van MAB	58%	22%
Werven en selecteren van MAB	57%	25%
Inzicht in mogelijkheden en belemmeringen van MAB	56%	16%
Het opleiden van MAB zodat zij over vereiste kwalificaties beschikken	55%	20%
Het bieden van begeleiding bij de werkzaamheden	54%	19%
Aanpassingen van de werkplek, werktijden of werkruimte	53%	9%
Het vinden of creëren van passende werkzaamheden	52%	15%
Creëren van draagvlak in de organisatie voor het werken met MAB	48%	14%
De sociale integratie van MAB	45%	13%
Vormgeving werkervaringsplaatsen, detachering of proefplaatsingen als opstap naar indiensttreding	44%	20%

Ervaren knelpunten en ondersteuningsbehoeften zijn ook afhankelijk van de groepen mensen met een arbeidsbeperking in organisaties. Vergelijken^{vii} we organisaties die uitsluitend of deels mensen uit het doelgroepregister Banenafpraak in dienst hebben met organisaties die weliswaar mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben maar niet uit de Banenafpraak, dan verschillen ze weinig van elkaar als het om ervaren knelpunten gaat. Organisaties met Banenafpraak-kandidaten lopen vaker aan tegen knelpunten rond begeleiding bij persoonlijke problemen van medewerkers met een arbeidsbeperking, en rond ziekteverzuim. De ondersteuningsbehoefte bij de groep organisaties met Banenafpraak-kandidaten is wel een factor drie tot vier hoger dan bij de organisaties zonder Banenafpraak-kandidaten. We hebben dit niet nader onderzocht, maar mogelijk houdt dit verband met het feit dat Banenafpraak-kandidaten vaker meervoudige beperkingen hebben; en worden de

knelpunten in organisaties met Banenafpraak-kandidaten als complexer ervaren dan in organisaties zonder deze groep medewerkers. De ondersteuningsbehoeften van organisaties verschillen ook afhankelijk van het wel of niet in dienst hebben van Banenafpraak-kandidaten (zie tabellen H en I in bijlage 1).

We hebben ook gekeken naar de rol van de aard van de beperking bij ervaren knelpunten en ondersteuningsbehoeften. Daarbij vergeleken we organisaties met en zonder mensen met een fysieke beperking in dienst; met en zonder mensen met een psychische beperking; en met en zonder mensen met een verstandelijke beperking^{viii}. Organisaties met en zonder mensen met een fysieke of verstandelijke beperking in dienst verschillen niet in ervaren knelpunten. Organisaties met mensen met een psychische beperking in dienst ervaren vaker knelpunten rond begeleiding bij de werkzaamheden dan organisaties zonder mensen met een psychische beperking in dienst. Verschillen in de ondersteuningsbehoeften hebben we niet gevonden.

Kortom, enerzijds is een breed spectrum aan vormen van externe ondersteuning wenselijk, maar anderzijds varieert de behoefte aan ondersteuning tussen organisaties zowel in aard als hoeveelheid.

7. Organisaties zonder medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst

In dit hoofdstuk zoomen we verder in op de organisaties *zonder* mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Dat kan immers aangrijpingspunten opleveren voor de werkgeversdienstverlening en haar inspanningen om meer organisaties voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking te interesseren.

Organisaties die geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben, gaven op alle punten die we onderzocht hebben aan over significant minder kennis te beschikken dan organisaties die deze medewerkers wel in dienst hebben. Het gaat daarbij om kennis over mensen met een arbeidsbeperking en over kennis rond ondersteuningsmogelijkheden die werkgevers kunnen helpen. Ook als we naar ervaren mogelijkheden kijken, scoren organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst op alle fronten lager. Ze hebben minder vaak openstaande vacatures en taken waarvan men denkt dat die geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Ze zijn ook minder positief over reacties van werknemers op het in dienst nemen van deze medewerkers. Voorts werken ze minder vaak samen met publieke uitvoerders als UWV en WSP, ontvangen ze minder vaak advies van collega werkgevers of werkgeversverenigingen, en hebben ze minder vaak HR-medewerkers. Bij motivatie is het beeld vrijwel hetzelfde: op nagenoeg alle punten scoren organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst lager. Ze vinden minder dat het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking waarde toevoegt, zien het minder als een verantwoordelijkheid om deze mensen in dienst te nemen en zijn minder gedreven een bijdrage aan een inclusieve arbeidsmarkt te leveren. Ze zijn ook minder sterk van mening dat mensen met een arbeidsbeperking het werk adequaat zullen uitvoeren, en dat het in dienst nemen van deze medewerkers positief zal bijdragen aan het imago van het bedrijf. Organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst maken zich in gelijke mate zorgen over het ziekteverzuim van deze werknemers.

We hebben de organisaties die geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben en geen intentie hebben de komende 12 maanden iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen ook gevraagd naar hun redenen daarvoor. De reden die veruit het meest genoemd wordt is de afwezigheid van werkzaamheden die geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Ruim twee derde van de organisaties geeft aan dat dit een grote rol speelt. Twee andere redenen die relatief vaak (in een derde van de organisaties) een grote rol spelen zijn dat organisaties niet op zoek zijn naar nieuwe medewerkers; en dat dagelijks leidinggevendenden geen tijd hebben om mensen met

een arbeidsbeperking te begeleiden. Teveel rompslomp speelt voor bijna een vijfde van de organisaties een grote rol. De overige redenen worden door ongeveer een tiende van de organisaties genoemd: financiële risico's, geen draagvlak onder directie en hoger management, geen draagvlak onder leidinggevend en collega's.

Bij de interpretatie van bovenstaande bevindingen moet natuurlijk rekening gehouden worden met het feit dat de COM factoren (kennis, mogelijkheden en motivatie) niet alleen het gedrag beïnvloeden (COM→B). Ook het omgekeerde kan het geval zijn (B→COM): het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking kan kennis over deze medewerkers en ondersteuningsmogelijkheden vergroten, kan organisaties nieuwe mogelijkheden voor het in dienst nemen van deze medewerkers doen inzien, en kan hun motivatie om ze in dienst te hebben doen toenemen. Mogelijk is dat ook een deel van de verklaring voor de eerder genoemde bevinding dat we organisaties met de intentie om (meer) mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen vooral aantreffen onder organisaties die al mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben (55% van deze organisaties). Onder organisaties die geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben is dit 5%. Deze groep is dermate klein dat een zinvolle analyse van deze groep niet mogelijk is.

Wel is er binnen de groep organisaties die geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben een groot aantal organisaties dat niet weet of ze iemand met een arbeidsbeperking in dienst gaan nemen (32%). We hebben binnen de organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst een vergelijking gemaakt tussen organisaties die geen intentie hebben om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en organisaties die die intentie wel hebben of het niet weten^{vii}. Die vergelijking laat zien dat de laatste groep – in COM-B termen – dichterbij de stap naar in dienst nemen staat dan de eerste. Met name op het gebied van mogelijkheden en motivatie scoort deze groep significant hoger dan organisaties zonder intentie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Wat betreft mogelijkheden verwachten ze vaker positieve reacties van werknemers, zijn ze vaker op zoek naar nieuwe werknemers en denken ze vaker werkzaamheden geschikt voor mensen met een arbeidsbeperking te hebben. Qua motivatie menen ze vaker dat deze medewerkers waarde toevoegen, zijn ze vaker van mening dat ze hun taken adequaat uit zullen voeren, willen ze meer bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt en voelen ze daarvoor ook meer de verantwoordelijkheid. Kortom, organisaties met intentie én organisaties die niet weten of ze iemand met een arbeidsbeperking in dienst gaan nemen, lijken een potentieel interessante groep voor werkgeversdienstverleners te zijn. Helaas zijn er geen harde organisatiekenmerken te noemen die deze groep karakteriseren, zodat het identificeren ervan meer inspanning vergt.

8. Organisaties met en zonder Banenafsprakenkandidaten in dienst

Eerder zagen we dat de organisaties die mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben niet altijd ook Banenafsprakenkandidaten in dienst hebben. Ook zagen we dat externe ondersteuningsbehoeften onder organisaties met Banenafsprakenkandidaten in dienst groter zijn dan onder organisaties die mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben die niet tot de Banenafspraken-doelgroep behoren. In dit hoofdstuk zoomen we dieper in op de organisaties met en zonder Banenafsprakenkandidaten in dienst^{vii}. Immers, mogelijk zijn organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst die nu nog niet met Banenafsprakenkandidaten werken, daarvoor wel te interesseren.

Wanneer we organisaties met en zonder Banenafsprakenkandidaten in dienst vergelijken op organisatiekenmerken, zien we dat private sociale ondernemingen vaker Banenafsprakenkandidaten in dienst hebben dan de overige organisaties. Voor de overige organisatiekenmerken zien we geen verschillen. Richten we ons op de COM-factoren, dan zien we dat organisaties zonder Banenafsprakenkandidaten op elk van deze factoren significant lager scoren. Dat geldt voor vrijwel alle aspecten van kennis, mogelijkheden en motivatie die we onderzocht hebben. De verschillen in motivatie lijken we ook terug te zien in de intentie van organisaties om de komende 12 maanden iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Die intentie ligt aanmerkelijk hoger onder de organisaties met Banenafsprakenkandidaten: ruim 90% van deze organisaties geeft aan die intentie te hebben. Van organisaties die wel mensen met een arbeidsbeperking maar geen Banenafsprakenkandidaten in dienst hebben, heeft ruim een derde de intentie.

Op het gebied van HR-praktijken hebben medewerkers in organisaties zonder Banenafsprakenkandidaten in dienst meer autonomie. Eerder zagen we al dat autonomie een negatief effect heeft op de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking in organisaties. Ook hebben organisaties zonder Banenafsprakenkandidaten significant minder HR-praktijken specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit geldt voor elk van de specifieke HR-praktijken die we onderzocht hebben.

9. Midden- en kleinbedrijf en grote organisaties

Eerder zagen we dat naarmate organisaties groter zijn, ze vaker mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. We zien dit ook terug in de percentages organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst: bij kleine organisaties (10 tot 50 medewerkers) is dat 36%, bij middelgrote organisaties (50 tot 250 medewerkers) 57%, en bij grote organisaties (250 of meer) 67%. Dit stemt overeen met eerder onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau⁴, en wordt ook door internationale onderzoeken bevestigd. Toch moet het beeld genuanceerd worden. Kijken we niet naar het al dan niet in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking maar naar hun aandeel op het totale personeelsbestand, dan doen kleine organisaties het beter dan middelgrote en grote organisaties. In kleine organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst is hun aandeel op het totale personeelsbestand gemiddeld 18%; in middelgrote en grote organisaties gaat het om 11% en 12%. Ook al is dit verschil niet significant^{viii}, het laat wel zien dat het 'achterblijven' van kleine organisaties mede afhankelijk is van hoe gemeten wordt.

Kleine organisaties scoren op elk van de COM-factoren^{vii} significant lager dan middelgrote organisaties. Middelgrote organisaties scoren alleen op de factor mogelijkheden significant lager dan grote organisaties. Zij hebben minder vaak een HR-afdeling/medewerker, werken minder vaak samen met externe partijen als UWV, gemeenten of WSP's, en ontvangen minder vaak advies van collega werkgevers of werkgeversverenigingen. Middelgrote organisaties (en dit geldt nog sterker voor kleine organisaties) beschikken dus intern over minder ondersteuning bij personeelszaken en maken minder vaak deel uit van externe netwerken die ondersteuning kunnen bieden.

Op HR-gebied verschillen kleine en middelgrote organisaties vooral in de aandacht voor opleiding en ontwikkeling^{vii}: die is in middelgrote (en grote) organisaties sterker. Kleine en middelgrote organisaties verschillen van grote organisaties door hun grotere aandacht tijdens selectiegesprekken voor de fit tussen persoon en organisatie. Volgens internationaal onderzoek kan dit een drempel opwerpen omdat het diversiteit remt. Tegelijkertijd laat ons onderzoek geen significante relatie zien tussen deze vorm van selectie en het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking⁵. Een andere mogelijke drempel in kleine en middelgrote organisaties betreft de mogelijkheden tot flexibel werken, die beperkter zijn dan in grotere organisaties. Mogelijkheden voor flexibel werken zijn positief gerelateerd aan het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking (zie hoofdstuk 4).

⁴ SCP (2023). Arbeidsmarkt in kaart. Werkgevers – editie 4. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁵ Wel vonden we dat deze vorm van selectie een negatieve relatie heeft met intentie.

10. De private en (semi-)publieke sector

(Semi-)publieke organisaties hebben vaker mensen met een arbeidsbeperking in dienst dan private organisaties: 72% versus 46%. In het SCP-rapport 'Arbeidsmarkt in kaart' (zie noot 3) werd dit toegeschreven aan het feit dat (semi-)publieke organisaties vaker groter zijn. Tegelijkertijd zien we dat in private organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst hun aandeel op het totale personeel bijna twee keer zo groot is als in (semi-)publieke organisaties, al is dat verschil niet significant ^{viii}. (Semi-)publieke organisaties werken dus vaker met mensen met een arbeidsbeperking, maar in mindere mate dan private organisaties.

Private organisaties – met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst gezamenlijk – scoren significant lager dan publieke organisaties op alle COM-factoren ^{vii}. Deze verschillen verdwijnen evenwel op het moment dat we apart kijken naar inclusieve organisaties. Dan zijn er geen verschillen meer tussen publieke en private organisaties.

Als we afzonderlijk kijken naar publieke en private organisaties *zonder* mensen met een arbeidsbeperking in dienst, zien we evenmin verschillen in de COM-factoren. Wel verschillen deze private en (semi-)publieke organisaties in de redenen waarom ze deze medewerkers niet in dienst nemen. Private organisaties zien meer financiële risico's, zien meer op tegen de rompslomp die het met zich meebrengt en wijzen vaker op het ontbreken van draagvlak bij de directie of het hoger management, en bij leidinggevenden en collega's. Dus hoewel in termen van het COM-model de stap naar het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking niet verschilt tussen beide groepen organisaties, zien private organisaties wel meer belemmeringen dan (semi-)publieke organisaties.

Op het gebied van HR-praktijken bieden (semi-)publieke organisaties meer ruimte voor flexibel werken, wat positief is gerelateerd aan het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Voorts besteden ze meer aandacht aan opleiding en ontwikkeling. Met uitzondering van opleiding en ontwikkeling zien we deze verschillen ook als we alleen naar inclusieve organisaties kijken. Het aantal gebruikte specifieke HR-activiteiten ^{viii} is in beide sectoren gelijk. Vergelijken we niet-inclusieve publieke en private organisaties, dan zien we geen verschillen in de HR-praktijken.

11. Private sociale ondernemingen en familiebedrijven

Private sociale ondernemingen

Van de respondenten was 13% een private sociale onderneming. In de vragenlijst werd sociale onderneming omschreven als: *Een sociale onderneming wordt gedefinieerd als een organisatie met als hoofddoel het maken van sociale impact in plaats van winst voor de eigenaars of aandeelhouders. De organisatie opereert door op ondernemende en innovatieve wijze goederen en diensten voor de markt aan te bieden en de winst wordt primair gebruikt voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen.* Private sociale ondernemingen hebben vaker mensen met een arbeidsbeperking in dienst dan 'reguliere' organisaties^{vii}. Van de private sociale ondernemingen heeft 70% deze medewerkers in dienst, van de overige organisaties 49%. Bovendien hebben sociale ondernemingen ook méér mensen met een arbeidsbeperking in dienst^{vii}. Gemiddeld genomen over alle organisaties bestaat het personeelsbestand in sociale ondernemingen voor 29% uit mensen met een arbeidsbeperking, in de overige organisaties voor 4%. Kijken we alleen naar organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst, dan is het verschil relatief iets kleiner: 42% versus 8%.

Vanzelfsprekend kunnen sociale ondernemingen niet zonder meer als voorbeeld voor 'reguliere' organisaties gelden. Immers, het businessmodel van sociale ondernemingen is anders. Mogelijk kunnen 'reguliere' organisaties wel inspiratie opdoen uit de aanpak van sociale ondernemingen. Vanuit dat oogpunt wordt in dit hoofdstuk de vergelijking tussen sociale en 'reguliere' organisaties gemaakt.

Kijkend naar de COM-factoren scoren sociale ondernemingen over de hele breedte hoger dan 'reguliere' organisaties^{vii}. Ze hebben meer kennis over mensen met een arbeidsbeperking en ondersteuningsmogelijkheden; ze zien meer mogelijkheden om deze medewerkers in dienst te nemen; en ze zijn daartoe meer gemotiveerd. Hogere scores zien we op vrijwel elk aspect van de kennis, mogelijkheden en motivatie.⁶

⁶ Sociale ondernemingen verschillen niet van 'reguliere' organisaties in het hebben van openstaande vacatures; in het hebben van één of meer HR-medewerkers; en in het ervaren van druk om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Op het gebied van HR-praktijken onderscheiden sociale ondernemingen zich op twee punten^{vii}. Sociale ondernemingen bieden hun medewerkers meer mogelijkheden om flexibel te werken, en ze besteden meer aandacht aan opleiding en ontwikkeling. Bij flexibiliteit valt vooral op dat sociale ondernemingen hun medewerkers meer mogelijkheden bieden om minder uren dan gebruikelijk te werken, en om op flexibele tijden te werken. Sociale ondernemingen met mensen met een arbeidsbeperking in dienst ontwikkelen ook meer specifiek op deze medewerkers gerichte HR-praktijken dan 'reguliere' organisaties.

Sociale ondernemingen en overige organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst verschillen niet in het aantal ervaren knelpunten bij het in dienst nemen van deze medewerkers, noch in de mate waarin ze daarbij externe ondersteuning wenselijk zouden vinden.

Tot slot kijken we nog naar de sociale ondernemingen en overige organisaties die géén mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Ook nu hebben sociale ondernemingen meer kennis over mensen met een arbeidsbeperking en regelingen rond het plaatsen van deze mensen. Maar de organisaties verschillen niet significant als het gaat om de mogelijkheden die ze zien om medewerkers met een arbeidsbeperking te plaatsen, en in hun motivatie om ze in dienst te nemen^{vii}. Waar het gaat om de redenen om geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben, zien we dat bij sociale ondernemingen gebrek aan draagvlak (bij directie/hoger management en bij leidinggevendenden/collega's) een minder grote rol speelt dan bij de overige organisaties.

Familiebedrijven

Van de organisaties in ons onderzoek is 40% een familiebedrijf. Vergelijken we familiebedrijven met overige organisaties^{viii}, dan zijn de verschillen gering. Het aandeel organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst is iets hoger onder familiebedrijven dan onder overige organisaties, maar het verschil is niet significant. Er is geen verschil in het aandeel van deze medewerkers op het totale personeelsbestand in beide typen organisaties. Er zijn ook geen verschillen tussen de organisaties waar het de COM factoren betreft. Wel beschikken familiebedrijven minder vaak dan andere organisaties over HR-medewerkers, wat waarschijnlijk samenhangt met het feit dat familiebedrijven gemiddeld kleiner zijn. Op HR-gebied bieden familiebedrijven hun medewerkers minder flexibiliteit dan overige organisaties. Zoals we al eerder zagen kan dit een belemmering voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking met zich meebrengen. Verschillen zijn er niet als het gaat om het gebruik maken van specifieke HR-activiteiten ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking. In vergelijking met andere organisaties ervaren familiebedrijven vaker knelpunten op het gebied van aanpassingen voor mensen met een arbeidsbeperking, en op het gebied van de sociale integratie van deze groep medewerkersⁱⁱ.

12. Samenvatting van resultaten en aandachtspunten voor werkgeversdienstverlening

In dit rapport hebben we verslag gedaan van een onderzoek onder 229 organisaties in Zuid-Holland over het werken met mensen met een arbeidsbeperking. In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen samen, en formuleren we aandachtspunten voor werkgeversdienstverlening aansluitend bij de bevindingen.

De eerste vraag die we in dit rapport 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 3 vat de bevindingen samen. Voor de groen gearceerde factoren vinden we ook ondersteuning in wetenschappelijke literatuur.

Tabel 3. 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 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.

Aandachtspunt 1

Grote organisaties, private sociale ondernemingen, publieke organisaties en organisaties die hun medewerkers mogelijkheden tot flexibel werken bieden en die kennis en motivatie hebben waar het het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking betreft, zijn kansrijk voor het plaatsen van deze medewerkers.

Aandachtspunt 2

Dit betekent niet dat overige organisaties kansloos zijn. Investeren in hun kennis over het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, hun mogelijkheden en motivatie om dat te doen en de mogelijkheden voor werknemers om flexibel te werken kan hen helpen om deze mensen in dienst te nemen.

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 4 vat de bevindingen samen.

Tabel 4. 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.

Aandachtspunt 3

Onder een aanzienlijk deel van de organisaties die mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben is er potentieel voor meer banen voor deze groep mensen. Het gaat vooral om grotere organisaties, private sociale ondernemingen en organisaties met specifiek op mensen met een arbeidsbeperking gerichte HR-activiteiten die relatief hoog scoren op de COM-factoren.

Aandachtspunt 4

Voor organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst zonder (actuele) intentie om meer van deze medewerkers in dienst te nemen, is het waarschijnlijk zinvoller de werkgeversdienstverlening vooralsnog te richten op de duurzaamheid van werk van deze medewerkers.

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.

Aandachtspunt 5

De variëteit aan knelpunten van organisaties bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking is groot. Die variëteit betreft zowel de aard en het aantal van de knelpunten, als ook de aard en het aantal knelpunten waarbij externe ondersteuning wenselijk is. Voor de werkgeversdienstverlening betekent dit dat een breed palet aan vormen van ondersteuning belangrijk is; maar ook dat die ondersteuning gericht moet worden aangeboden.

Aandachtspunt 6

Organisaties met de grootste ondersteuningsbehoeften zijn publieke organisaties en organisaties met mensen met een arbeidsbeperking uit het doelgroepregister Banenafpraak in dienst. Kleine organisaties ervaren de minste knelpunten en hebben ook de laagste ondersteuningsbehoefte. In het algemeen geeft bijna 50% van de organisaties aan geen ondersteuningsbehoefte te hebben.

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 dichterbij 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.

Aandachtspunt 7

Binnen de groep organisaties zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst zijn organisaties met de intentie om deze medewerkers in dienst te nemen, en organisaties die niet weten of ze deze medewerkers in dienst gaan nemen mogelijk een interessante groep voor werkgeversdienstverlening. Zij staan wat betreft de mogelijkheden en motivatie die ze hebben om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen duidelijk dichterbij deze stap dan organisaties zonder intentie.

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.

Aandachtspunt 8

Onze vergelijking van 'inclusieve' organisaties die wel en geen Banenafpraak-kandidaten in dienst hebben laat zien dat het niet vanzelfsprekend is dat de organisaties die geen Banenafpraak-kandidaten in dienst hebben daartoe wel bereid zullen zijn. Daarvoor verschillen ze te sterk van organisaties met Banenafpraak-kandidaten in dienst: in hun kennis, mogelijkheden en motivatie; in hun intentie om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen; en in hun HR-praktijken specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking. Daar zal de werkgeversdienstverlening dus op voorbereid moeten zijn.

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 laagste 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.

Aandachtspunt 9

Werkgeversdienstverlening gericht op het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking vraagt bij kleine en middelgrote organisaties om andere accenten dan bij grote organisaties. Aandachtspunten zijn vooral de mogelijkheden en motivatie (bij kleine organisaties), de mogelijkheden voor interne en externe ondersteuning rond personeelsvraagstukken (bij kleine en middelgrote organisaties), en een aantal kenmerken van het HR-beleid in kleine en middelgrote organisaties die belemmeringen voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking op kunnen leveren.

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 5).

Tabel 5. 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

Bijlage 1. Top 3 belangrijkste ondersteuningsbehoeften per organisatiekenmerk

Tabel A. Kleine organisaties

Veelheid overheidsregelingen/organisaties bij in dienst nemen MAB
Werven en selecteren MAB
Duurzame inzetbaarheid MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 6; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 1

Tabel B. Middelgrote organisaties

Vormgeving werkervaringsplaatsen e.d. als opstap indiensttreding MAB
Ziekteverzuim MAB
Opleiden van MAB zodat ze over juiste kwalificaties beschikken
Gemiddeld aantal knelpunten: 8; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 4

Tabel C. Grote organisaties

Begeleiding bij persoonlijke problemen MAB
Werven en selecteren MAB
Ex aequo: begeleiding werkzaamheden, vinden/creëren passende werkzaamheden, creëren draagvlak, inzicht mogelijkheden/beperkingen MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 8; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 2

Tabel D. Private organisaties

Veelheid overheidsregelingen/organisaties bij in dienst nemen MAB
Werven en selecteren MAB
Ziekteverzuim MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 7; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 2

Tabel E. Publieke organisaties

Vinden/creëren passende werkzaamheden
Begeleiding bij werkzaamheden MAB
Begeleiding bij persoonlijke problemen MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 8; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 4

Tabel F. Private sociale ondernemingen

Duurzame inzetbaarheid MAB
Veelheid overheidsregelingen/organisaties bij in dienst nemen MAB
Ziekteverzuim MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 7; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 2

Tabel G. Familiebedrijven

Veelheid overheidsregelingen/organisaties bij in dienst nemen MAB
Werven en selecteren MAB
Duurzame inzetbaarheid MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 7; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 2

Tabel H. Organisaties met Banenafpraak-kandidaten in dienst

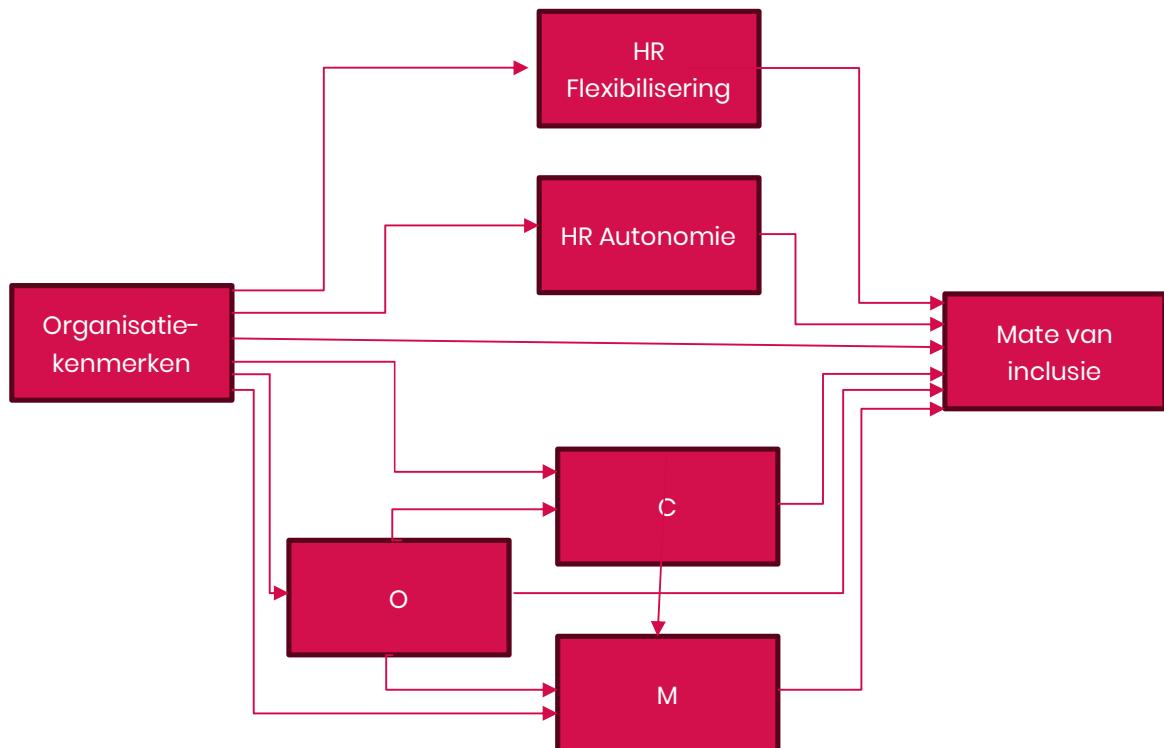
Ziekteverzuim MAB
Werven en selecteren MAB
Begeleiding bij persoonlijke problemen MAB
Gemiddeld aantal knelpunten: 8; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 3

Tabel I. Organisaties zonder Banenafpraak-kandidaten in dienst

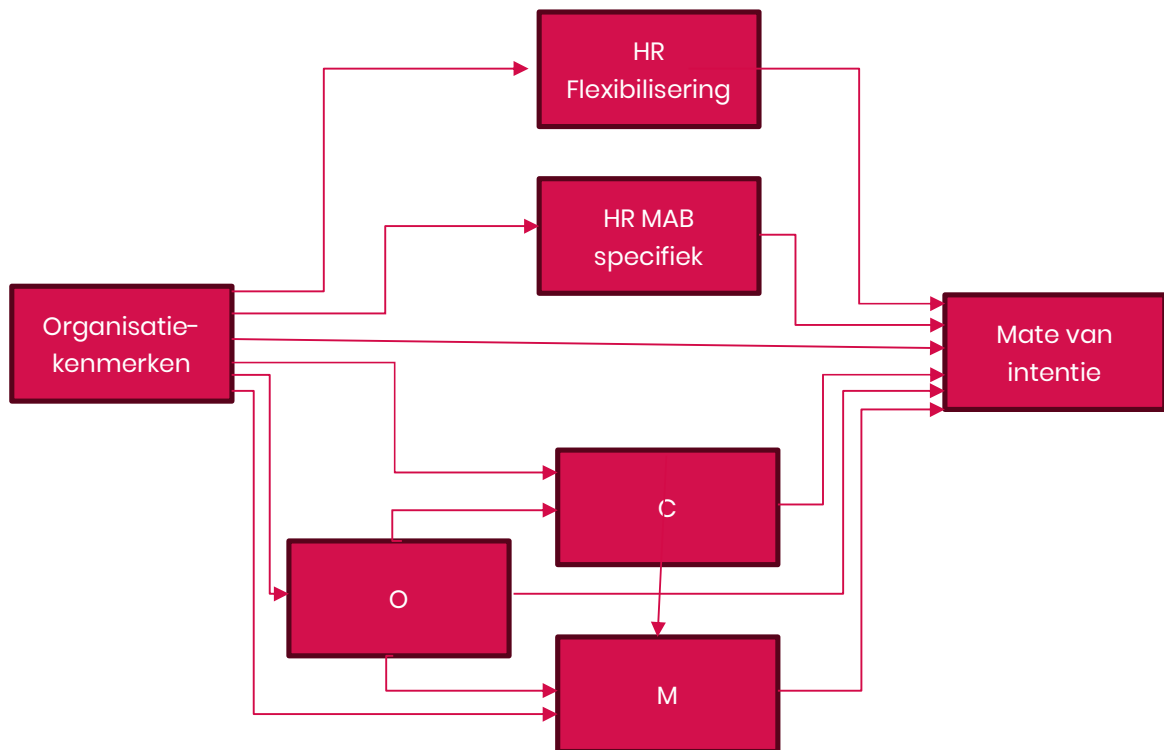
Begeleiding bij persoonlijke problemen van MAB
Duurzame inzetbaarheid van MAB
Het opleiden van MAB zodat zij over vereiste kwalificaties beschikken
Gemiddeld aantal knelpunten: 6; gemiddeld aantal knelpunten met ondersteuningsbehoefte: 1

Bijlage 2. Modellen voor SEM-analyses

Model 1. Mate van inclusie (inclusieve en niet-inclusieve organisaties, N=186)



Model 2. Mate van intentie (inclusieve organisaties, N=72)



ⁱ In de paragrafen 4.1, 4.2 en 4.3 is gebruik gemaakt van lineaire regressie met 'mate van inclusie van MAB' als afhankelijke variabele en respectievelijk organisatiekenmerken, HR-praktijken en COM-factoren als onafhankelijke variabelen. Bij alle analyses in dit rapport is gebruik gemaakt van een significantieniveau van 95% ($p < .05$), tenzij anders aangegeven.

ⁱⁱ Significantieniveau 90% ($p < .1$).

ⁱⁱⁱ De in deze paragraaf besproken resultaten zijn gebaseerd op een Structural Equation Modeling (SEM) analyse. Wederom was daarin 'mate van inclusie' de afhankelijke variabele. De HR-praktijken enerzijds, en de COM-factoren anderzijds waren mediërende variabelen. Het onderzochte model is opgenomen in bijlage 2 (model 1). Niet-relevant gebleken HR-praktijken zijn niet in het model opgenomen. De CFI waarde van het model is .98, duidend op een goede fit. De RSMEA is 0.1, wat een matige fit indiceert.

^{iv} In de paragrafen 5.1, 5.2 en 5.3 is gebruik gemaakt van lineaire regressie met 'mate van intentie om in de komende 12 maanden een MAB in dienst te nemen' als afhankelijke variabele en respectievelijk organisatiekenmerken, HR-praktijken en COM-factoren als onafhankelijke variabelen. Bij alle analyses is gebruik gemaakt van een significantieniveau van 95% ($p < .05$), tenzij anders aangegeven.

^v De in deze paragraaf besproken resultaten zijn gebaseerd op een SEM-analyse. 'Mate van intentie' was de afhankelijke variabele. De HR-praktijken enerzijds, en de COM-factoren anderzijds waren mediërende variabelen. Bij de HR-praktijken ging het nu zowel om algemene als MAB-specifieke HR-activiteiten. Het onderzochte model is opgenomen in bijlage 2 (model 2). Niet-relevant gebleken HR-praktijken zijn niet in het model opgenomen. De CFI waarde van het model is .90, duidend op een goede fit. De RSMEA is 0.23, wat een slechte fit indiceert. Het laatste zal deels het gevolg zijn van het lage aantal respondenten ($N=72$) in deze analyse (die zich, in tegenstelling tot model 1, uitsluitend richtte op organisaties met mensen met een arbeidsbeperking in dienst). Daarmee vergroot namelijk het risico van overschatting van de misfit.

^{vi} Correlaties tussen organisatiekenmerken en aantal knelpunten waarbij externe ondersteuning gewenst wordt.

^{vii} Onafhankelijke t-test, eenzijdig.

^{viii} Onafhankelijke t-test, tweezijdig.