

Bouwstenen voor maatwerk in werkgeversdienstverlening rondom werknemers met een arbeidsbeperking. Inzichten uit literatuur.

Working paper in het kader van het onderzoek 'Aan het werk met mensen met een arbeidsbeperking'



Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door ZonMW subsidie 10420022210002

Inleiding

1.1 Aanleiding en doel van dit working paper

In 2024 zijn Hogeschool Rotterdam, Universiteit Utrecht en de vier regionale werkgeversservicepunten (wsp-en) Rotterdam Rijnmond, Drechtsteden, Zuid-Holland Centraal en Haaglanden een onderzoeks- en ontwikkeltraject gestart over publieke werkgeversdienstverlening gericht op bevordering van arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

Het doel van dit door ZonMW gefinancierde project is om de aansluiting tussen werkgeversdienstverlening en ondersteuningsvragen van werkgevers te versterken waar dat nodig en mogelijk is. Hierin gaan we 'evidence based' te werk waarin we inzichten benutten vanuit wetenschap, beroepspraktijk, werkgevers en werknemers. De basisgedachte in dit project is dat deze aansluiting maatwerk in werkgeversdienstverlening vraagt, omdat werkgevers onderling verschillen en dus ook uiteenlopende ondersteuningsvragen kunnen hebben.

Deze diversiteit onder werkgevers betreft ten eerste het basale onderscheid tussen werkgevers die wel of niet mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Inzicht in deze vorm van diversiteit is voor werkgeversdienstverlening van belang om te kunnen inschatten welke werkgevers kansrijk zijn voor de doelgroep.

Ten tweede is de groep werkgevers die medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst hebben verre van homogeen. Inzicht in diversiteit onder deze groep is van belang om op maat werkgeversdienstverlening te kunnen bieden.

In het onderzoek beogen we om deze vormen van diversiteit onder werkgevers stapsgewijs beter in kaart te krijgen en, samen met de praktijk van werkgeversdienstverleners, te bekijken wat deze diversiteit onder werkgevers betekent voor de concrete invulling van maatwerk in dienstverlening aan werkgevers.

In 2024 zijn als eerste stap literatuuronderzoek en kwalitatief empirisch onderzoek onder wsp-en in Nederland uitgevoerd om een goede 'diagnose' te kunnen maken van factoren die deze aansluiting kunnen beïnvloeden. Daarbij hebben we gekeken naar relevante aspecten van diversiteit onder werkgevers, naar de huidige invulling van werkgeversdienstverlening en naar praktijkopvattingen over de huidige 'fit' tussen werkgeversdienstverlening en werkgevers. Via een enquête is diversiteit onder werkgevers en hun behoeften onderzocht. Hierop zullen nog interviews volgen. In dit working paper presenteren we de uitkomsten van het literatuuronderzoek. De uitkomsten van het empirisch onderzoek presenteren we in een apart paper.

In 2025 en 2026 gebruiken we het geheel van onderzoeksuitkomsten als basis voor een ontwikkeltraject met de deelnemende wsp-en, gericht op het waar nodig en mogelijk versterken van de fit tussen werkgeversdienstverlening en werkgeverperspectieven op arbeidsdeelname van de doelgroep.

1.2 Dit rapport

In dit rapport beschrijven we de opbrengsten van de literatuurstudie. Aangezien ook andere onderzoeksactiviteiten worden uitgevoerd binnen dit onderzoeksproject, is dit geen eindproduct en het dient niet als zodanig te worden gelezen. Toch beschouwen we deze tussentijdse uitkomsten, naast de opbrengsten van het empirisch onderzoek, als relevant voor bijvoorbeeld wsp-en, beleidsmakers en onderzoekers die zich bezighouden met het werken aan een inclusieve arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidsbeperking. In dit rapport beogen we grote lijnen uit

relevant internationaal wetenschappelijk onderzoek te presenteren. Daarbij focussen we op de volgende 2 centrale vragen:

1. Welke factoren hangen volgens literatuur samen met het wel of niet in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking?¹
2. Wat schrijft de literatuur over werkgeverspraktijken in relatie tot uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking?

De beantwoording van beide vragen kan maatwerk in werkgeversdienstverlening rondom werknemers met een arbeidsbeperking ondersteunen. Bij de eerste vraag kijken we naar werkgeverskenmerken die samenhangen met het wel of niet in dienst hebben van werknemers met een arbeidsbeperking. Gevonden relevante kenmerken kunnen mogelijk helpen om een analyse te maken van kansrijke werkgevers wanneer tijd en middelen voor werkgeversdienstverlening beperkt zijn.

De tweede vraag focust op werkgeverspraktijken die bijdragen aan positieve uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Die uitkomsten zijn niet alleen relevant voor de medewerkers zelf, die baat hebben bij duurzaam, betekenisvol werk, maar ook voor werkgevers die voordeel hebben van (behoud van) tevreden werknemers. Gevonden betekenisvolle praktijken kunnen als bouwsteen dienen bij het bieden van maatwerk in de werkgeversdienstverlening gericht op het behouden van mensen met een arbeidsbeperking in de organisatie.

1.3 Theoretische inkadering

De uitkomsten van het literatuuronderzoek hebben we geordend en geanalyseerd met behulp van theoretische inzichten in groepen factoren die kunnen samenhangen met het feit of werkgevers wel of niet mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen. We gaan er vanuit dat inzicht in samenhang van deze factoren met het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, wss- en kan helpen bij het selecteren van kansrijke werkgevers en bij het op maat aanpassen van werkgeversdienstverlening voor verschillende 'typen' werkgevers.

Het gaat om drie groepen factoren:

Ten eerste betreft dit algemene, in principe onveranderbare, harde organisatiekenmerken zoals grootte of branche.

Ten tweede betreft dit factoren uit het in beleidsonderzoek gebruikte zogenaamde COM-B-model. Dit model veronderstelt door beleidsmakers gewenst gedrag (*Behaviour*) afhangt van *Capabilities* (vermogen, kennis), *Opportunities* (*mogelijkheden*) en *Motivation* (motivatie om dat gedrag te vertonen). In dit onderzoek gaat het om gedrag en COM-factoren op organisatie-niveau. Het gedrag betreft het in dienst hebben of nemen door organisaties van mensen met een arbeidsbeperking. Voor *Capabilities* is een voorbeeld: heeft een organisatie voldoende kennis over mensen met een arbeidsbeperking? *Opportunities* betreft bijvoorbeeld de vraag of organisaties mogelijkheden zien om werk te bieden voor deze doelgroep. *Motivation* betreft bijvoorbeeld de vraag of het in dienst hebben van deze doelgroep past bij de organisatiemissie.

¹ De groep werkgevers die wel de intentie heeft, maar geen doelgroepleden in dienst, blijft in dit working paper buiten beschouwing, maar wordt wel meegenomen in het vragenlijstonderzoek. Literatuur en praktijk bieden namelijk te weinig basis voor karakterisering van deze groep.

Ten derde betreft dit kenmerken van hr-beleid en hr-praktijken in organisaties. In het bijzonder hebben we gekeken naar zogenaamde high-performance hr-praktijken (HPWPs), die er via investeringen in de *Capabilities*, *Opportunities* en *Motivation* van werknemers op zijn gericht organisatie- en werknemers uitkomsten te realiseren (bijvoorbeeld prestaties en werknemerswelzijn).

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk twee beschrijven we factoren die samenhangen met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking op basis van literatuuronderzoek. Hier focussen we dus op het onderscheid tussen werkgevers die wel of niet mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben.

In hoofdstuk drie verkennen we diverse organisatiepraktijken in relatie tot uitkomsten van medewerkers met een arbeidsbeperking, waarbij we vooral kijken naar prestaties, welzijn en duurzaamheid van werk.

2 Diversiteit onder werkgevers: factoren die samenhangen met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking

2.1 Onderzoeksaanpak

Voor het literatuuronderzoek in dit en het volgende hoofdstuk is gebruik gemaakt van een zogenaamde scoping review uitgevoerd door onderzoekers van de Universiteit Utrecht, OsloMet University in Oslo, en de BI Norwegian Business School in Oslo. In deze review werd onderzoek in kaart gebracht op het gebied van organisatiepraktijken en mensen met een arbeidsbeperking. Daarvoor werden diverse wetenschappelijke databases doorzocht op relevante Engelstalige artikelen in wetenschappelijke tijdschriften. De review richtte zich op publicaties uit de periode 2000-2023.²

Dit hoofdstuk is gebaseerd op die artikelen uit bovenstaande review die rapporteerden over samenhang van werkgeverkenmerken met het al of niet in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. We hebben, in tegenstelling tot sommige andere publicaties (bijvoorbeeld Ju et al., 2013), alleen publicaties geanalyseerd waarin feitelijk handelen van werkgevers als uitkomstmaat werd onderzocht in plaats van slechts de intentie tot het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Deze selectie is gemaakt omdat intenties zich lang niet altijd in handelen vertalen en juist het handelen (het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking) voor onze onderzoekscontext essentieel is.

Door deze selectiecriteria, bleef een beperkt aantal van 12 artikelen over. Dit zijn veelal kwantitatieve onderzoeken die zijn verricht in diverse landen. De meeste artikelen bespreken de doelgroep mensen met een arbeidsbeperking in brede zin, sommige artikelen focussen op een specifieke arbeidsbeperking (zoals visuele beperkingen).

Op basis van theoretische overwegingen die zijn beschreven in 1.3, hebben we naar drie groepen factoren gezocht in de literatuur die samen kunnen hangen met het wel of niet in dienst hebben:

1. Algemene, 'harde' organisatiekenmerken;
2. Human Resource beleid/praktijken;
3. *Capabilities*, *Opportunities* en *Motivation* van organisaties om de doelgroep in dienst te nemen (het zogenoemde COM-B-model).

De uitkomsten hiervan worden in paragraaf 2.3 gepresenteerd.

Bij de presentatie van deze gegevens hoort een nuancering vooraf ten aanzien van de 'hardheid' van deze inzichten. Wetenschappelijke onderzoeken laten samenhangen zien, maar die samenhangen kunnen beperkt zijn en zijn nooit 'allesbepalend'. Bovendien komen verschillende onderzoeken soms tot andere conclusies met betrekking tot specifieke factoren. Dit kan samenhangen met de context waarbinnen is onderzocht, de manier van onderzoeken of het feit dat andere factoren die niet zijn bekeken belangrijker zijn. Sommige factoren zijn verder vaker onderzocht, en daarmee beter onderbouwd dan andere.

² Voor een uitgebreide beschrijving van deze review zie R. van Berkel en E. Breit (2024), Organizational practices for the inclusion of people with disabilities. A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>

2.2 Organisatiekenmerken

In literatuur is verkend welke algemene, ‘harde’ organisatiekenmerken zijn onderzocht op samenhang met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. De gevonden factoren zijn opgenomen in tabel 2.1. In de eerste kolom staan de onderzochte kenmerken. De volgende kolommen geven per factor aan in welke bronnen achtereenvolgens een positieve samenhang (groen), een negatieve samenhang (rood) of geen samenhang (grijs) is gevonden. De nummers verwijzen naar de betreffende bron. Een lijst van de bronnen en bijbehorende nummers is te vinden in bijlage.

Tabel 2.1: harde organisatiekenmerken

Organisatiekenmerk	Positieve samenhang gevonden	Negatieve samenhang gevonden	Geen samenhang gevonden
	Bronnen	Bronnen	Bronnen
Organisatiegrootte	3, 13	39 (in 2003)	26, 1, 39 (in 1995)
Sector	13, 19, 39		1
Uitvoerders van overheidsaanbestedingen	3		
Fortune 500 companies	3		

Tabel 2.1 laat zien dat onderzoekers niet altijd tot dezelfde conclusies komen als het gaat om harde organisatiekenmerken in relatie tot het al of niet in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Verder valt op dat met name organisatiegrootte en sector relatief veel zijn onderzocht in de geanalyseerde artikelen.

Qua organisatiegrootte vonden auteurs in twee artikelen (bronnen 13 en 3) een positieve samenhang tussen organisatiegrootte en het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking.

Er zijn ook artikelen die wel deze samenhang onderzoeken maar uitkomen op geen (bronnen 1 en 26) of juist negatieve samenhang (bron 39). In bron 1 wordt wel samenhang gevonden tussen organisatiegrootte en de intentie om mensen aan te nemen, maar niet met het daadwerkelijk in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking.

Met name de negatieve samenhang valt op, omdat ook in bredere literatuur reviews veelal wordt geconstateerd dat grotere organisaties vaker mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben of hiertoe de intentie uitspreken. Het onderzoek waarin eenmalig een negatieve samenhang wordt gevonden is verricht in het Verenigd Koninkrijk waarbij voor en na een wijziging in landelijk beleid samenhang wordt onderzocht. Hierbij wordt bij de data uit 1995 geen samenhang gevonden en is na de beleidswijziging een negatieve samenhang gevonden volgens hun gegevens.

Diverse artikelen onderzoeken de relevantie van de sector in relatie tot het al of niet in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij wordt sector soms uitgewerkt als branche en soms op het onderscheid publiek/privaat. Auteurs van bronnen 13 en 39 concluderen dat de werkgevers in de publieke sector vaker mensen met arbeidsbeperkingen in dienst hebben dan in de private sector. In bronnen 13 en 19 beschrijven de auteurs dat in de dienstensector (zoals horeca en de vrijetijdssector) vaker mensen met een arbeidsbeperking werken dan in productiesector, waaronder

ze de bouw en industrie scharen. De auteur van bron 1 kijkt naar onderscheid tussen de profit en non-profitsector. De auteur vindt hier geen samenhang met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Sectoren wordt dus verschillend gecategoriseerd, maar blijken in 3 van de 4 bronnen waarin sector wordt onderzocht, samen te hangen met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking.

Auteurs van bron 3 beschrijven dat uitvoerders van overheidsaanbestedingen een grotere kans hebben om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben dan andere bedrijven. Het gaat hier om grotere opdrachten voor de overheid van meer dan 50.000 dollar. In hetzelfde artikel, concluderen de auteurs dat het bij de 500 bedrijven in Amerika met de grootste omzet (Fortune 500 companies) meer waarschijnlijk is dat zij mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben dan bij andere bedrijven die niet tot deze selectie behoren. Deze factoren komen niet op deze manier terug in andere onderzoeken. Het kan in Nederlandse context op basis van dit resultaat interessant zijn om aandacht te hebben voor bedrijven die hier de grootste omzet genereren en om oog te hebben voor bedrijven die grote opdrachten voor de overheid uitvoeren.

Hoewel in tabel 2.1 te zien is dat in het bepalen van de samenhang van zowel organisatiegrootte als sector met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking verschillende uitkomsten worden gevonden, lijken beide organisatiekenmerken relevant. Voor de werkgeversdienstverlening zijn dit natuurlijk geen factoren waarop invloed kan worden uitgeoefend. Het kunnen echter wel relevante factoren zijn in het screenen van potentiële werkgevers bij het proactief benaderen van werkgevers ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking. Onderzochte factoren kunnen aanleiding geven om werkgeversdienstverlening in ieder geval te richten op de publieke sector, bedrijven waar dienstverlening centraal staat, bedrijven die opdrachten voor de overheid uitvoeren en bedrijven met hoge omzet.

2.3 Hr-praktijken

In het literatuuronderzoek hebben we verder in kaart gebracht welke hr-praktijken eerder zijn onderzocht op samenhang met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Aangezien een groot aantal hr-praktijken gevonden is, hebben we deze geordend in enkele categorieën. Deze categorieën sluiten aan bij gebruikelijke indelingen in hr-onderzoek (zie onder andere Schloemer-Jarvis (2022)).

In tabel 2.2 zijn de gevonden relevante factoren opgesomd per categorie volgens dezelfde systematiek als in de vorige paragraaf.

Tabel 2.2: hr-praktijken

Categorie	hr-praktijk	Positieve samenhang	Negatieve samenhang	Geen samenhang
Werving en selectie	Communicatie met arbeidsre-integratiediensten	26		
	Aanbieden van stages en zomerbanen voor de werving van studenten met beperkingen	3		
	<i>Opportunities</i> worden aangeboden om sollicitatiegesprekken aangepast te voeren	3		
	Selectieprocessen zijn aangepast zodat mensen met beperkingen evenveel kans maken op een baan			28

	Strategieën zijn geformuleerd om geschikte kandidaten te werven met arbeidsbeperkingen	3		
	Samenwerkingen met partners om kandidaten met arbeidsbeperkingen te werven	3		
	Deelname aan banenbeurzen voor mensen met een arbeidsbeperking	3		
	Gebruik van job portals die gespecialiseerd zijn in mensen met een arbeidsbeperking			28
	Aanbieden van voordelen aangepast aan de behoeften van een kandidaat met een arbeidsbeperking			28
	Positive action/ positieve discriminatie	39 (in 1995)		39 (in 2003)
	Toewijding tot het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking is op de bedrijfswebsite uitgesproken.	3		
	Jaarlijkse doelen voor aantal sollicitaties van mensen met een beperking en aantallen die worden aangenomen zijn gesteld en worden gecontroleerde	3		
	Beleid over aannemen mensen met een arbeidsbeperking is geformuleerd	1		
	Vordering m.b.t. het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking wordt gerapporteerd aan het senior management	3		
Training en ontwikkeling	Mentorprogramma voor carrière ontwikkeling van diverse personen	3		
	Diversiteitstrainingen voor managers van afdelingen werving, selectie en risicobeperking op de werkvloer			28
	Trainingen worden aangeboden over het werven en binden van mensen met een arbeidsbeperking	1		
	Het onderwerp arbeidsbeperking is opgenomen in inclusie- en diversiteitstrainingen en inwerkprogramma's.	3		
	Inclusie-training wordt aangeboden aan de HR- recruiters	3		
	Gezondheids- en welzijnsprogramma wordt aangeboden aan medewerkers	3		
Collegiale steun op het werk	Strategisch plan gericht op het normaliseren van arbeidsbeperkingen op de werkvloer	28		
Steun van management	Verantwoordelijkheid voor inclusie van mensen met een arbeidsbeperking is belegd bij een manager. Management doelen en actieplannen zijn expliciet.	39 (in 2003)		39 (in 1995)
	Arbeidsbeperking is opgenomen in het diversiteitsbeleid en inclusie procedures	3		
	Senior leiders communiceren helder hun steun voor de bedrijfsambities voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking	3		

	In intern gericht beleid zijn commitment en bedrijfsdoelen ten aanzien van de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking geformuleerd.			28
	Inclusieve taal op website en in beleid			3
Participatie	Feedback van werknemers wordt verzameld in interne enquêtes over arbeidsbeperking op de werkvloer			28

Zoals uit tabel 2.2 blijkt, doen veel hr-praktijken ertoe. Binnen de categorie werving en selectie, beschrijft de bestaande literatuur een veelvoud aan hr-praktijken die onderzocht worden op samenhang met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Hr-praktijken die worden onderzocht gaan onder meer over het expliciet maken van doelen met betrekking tot het aannemen van mensen met een beperking; over strategieën om de kandidaten met een arbeidsbeperking te bereiken en over het aanpassen van selectieprocedures zodat mensen met een arbeidsbeperking een eerlijke kans maken op een functie.

Kijkend naar de gevonden samenhang, valt op dat voor een grote meerderheid van de onderzochte hr-praktijken die gaan over werving en selectie, een positieve samenhang wordt gevonden met het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking. Anders gezegd: bedrijven die deze praktijken inzetten, hebben vaker werknemers met een arbeidsbeperking in dienst dan bedrijven die deze hr-praktijken niet inzetten. Ook zichtbaar wordt zo de variatie waaruit gekozen kan worden.

Helemaal eenduidig zijn de resultaten niet. Zo vinden onderzoekers van een artikel geen samenhang tussen enkele hr-praktijken die gaan over werving en selectie. Ook in de andere hoofdcategorieën laat deze publicatie een iets afwijkend beeld zien (bron 28). Voor hr-praktijken die worden getypeerd als positieve discriminatie beschrijven onderzoekers in 1995 een positieve samenhang, die in een latere meting, in 2003, niet meer blijkt. In het artikel wordt duidelijk dat het nationale beleid tussentijds sterk wijzigde rondom inclusie van mensen met een arbeidsbeperking op de arbeidsmarkt. Impact van hr-praktijken kunnen dus mogelijk verschillend uitpakken in diverse beleidscontexten.

In de onderzochte hr-praktijken die gaan over training en ontwikkeling is in de literatuur een positieve samenhang te vinden voor vrijwel alle hr-praktijken met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. De onderzochte trainingen richten zich op verschillende groepen. Zo worden trainingen onderzocht die zich richten op hr-managers of juist op een brede groep medewerkers. De onderzochte trainingen variëren ook in focus, waarbij sommige trainingen specifiek gaan om het thema arbeidsbeperking en andere trainingen focussen op inclusiviteit in brede zin. Ondanks deze variatie, is de samenhang veelal positief met de inclusiviteit van de organisatie ten aanzien van arbeidsbeperkingen. Naast trainingen worden ook andere vormen van ontwikkeling getoetst, waaronder het aanbieden van een mentorprogramma voor carrièreontwikkeling en het aanbieden van gezondheidsprogramma's.

Alleen de hr-praktijk 'strategisch plan gericht op het normaliseren van arbeidsbeperkingen op de werkvloer' is door ons gecategoriseerd onder collegiale steun op het werk. Hr-praktijken in relatie tot het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking, lijken dus minder vaak te worden onderzocht. Daarbij moet opgemerkt worden dat andere hr-praktijken mogelijk indirect doorwerken op collegiale steun (zoals diversiteitstrainingen). Het ontwikkelen van een strategisch plan is volgens onderzoekers van het betreffende artikel een invloedrijke factor in relatie tot inclusiviteit met betrekking tot arbeidsbeperkingen op de werkvloer (bron 28). Zij concluderen dat zeker in bedrijven waar managementsystemen zoals trainingen, nog niet zijn aangepast op mensen met een

arbeidsbeperking, juist het ontwikkelen van een strategisch plan gericht op het normaliseren van arbeidsbeperkingen op de werkvloer, een significant verschil maakt als het gaat om het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking.

Ook kijkend naar onderzochte hr-praktijken die gaan over steun van het management, worden vooral positieve verbanden gevonden voor praktijken waarin senior leiders helder hun steun voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking onderschrijven en bij werkgevers waar het onderwerp arbeidsbeperking ook is opgenomen in het diversiteitsbeleid en inclusieprocedures (bron 3).

Als het gaat om het beleggen van verantwoordelijkheid voor inclusie bij een manager, ontstaat een minder eenduidig beeld. In het betreffende onderzoek vinden de auteurs geen samenhang in 1995, terwijl in 2003 wel positieve samenhang wordt gemeten.

Op het vlak van participatie wordt slechts een hr-praktijk onderzocht in de bestudeerde literatuur. De samenhang met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking wordt hier niet gevonden (bron 28). De relevantie van hr-praktijken gericht op participatie voor inclusie van mensen met een arbeidsbeperking, kan op basis van de literatuur daarom niet worden onderbouwd.

Kijkend naar deze resultaten, kan geconcludeerd worden dat met name op het vlak van werving, selectie en training een breed scala aan hr-praktijken is onderzocht en van belang bleek als het gaat om inclusie van mensen met een arbeidsbeperking. Ook wijzen deze resultaten op de relevantie om beleidsmatig na te denken over hoe mensen met een arbeidsbeperking een plek kunnen krijgen in de organisatie. Daarbij wijzen auteurs vooral op het belang van steun op de hogere, strategische beleidsniveaus.

2.4 Capabilities, Opportunities en Motivation

In de literatuur zijn naast harde organisatiekenmerken en hr-praktijken ook factoren gevonden die we typeren als *Capabilities*, *Opportunities* of *Motivation*. Tabel 2.3 toont deze gevonden factoren per hoofdgroep.

Tabel 2.3. COM-factoren

Hoofdgroep	Factor	Positief	Negatief	Geen
<i>Capabilities</i>	Voldoende kennis over mensen met een arbeidsbeperking aanwezig	15, 17		26
	Kan partners identificeren en selecteren voor het werven van geschikt personeel met een arbeidsbeperking	3		
	Perceptie van de mate waarin belemmeringen overkomelijk zijn bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking	17		
	Inschatting van eigen kennis over hoe iemand met een visuele arbeidsbeperking kan functioneren			26
	Eerdere ervaring met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking	17		1
	Mechanisme om aantal mensen met een arbeidsbeperking in organisatie te meten is aanwezig	3		
<i>Opportunities</i>	Manager of senior met arbeidsbeperking in dienst	3		

	Er is budget voor het maken van aanpassingen op de werkvloer vrijgesteld	3		
	Contracten met uitvoeringsorganisaties	3		
	Intern management personeel dat verantwoordelijk is voor aanpassingen op de werkvloer	3		
	Ervaren effectiviteit van overheidsbeleid over aannemen van mensen met een arbeidsbeperking	15		
	Dekking van zorgkosten door werkgever		3	
	Ontwikkeling van strategische samenwerkingen			28
	Toegankelijkheid van de werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking			3
	Relatie met arbeidsre-integratiediensten			26
	Ervaren invloedssfeer (in hoeverre kan de respondent zelf beslissingen nemen over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking, welke <i>Opportunities</i> ziet deze persoon en welke belemmeringen)			1
	Samenwerking met de lokale gemeenschap			28
<i>Motivation</i>	Management staat open voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking	17		
	Attitude (in hoeverre wordt het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking gezien als iets dat waarde toevoegt)	16, 26		1, 18
	Intentie (in hoeverre is een professional van plan om iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen op korte termijn)			1
	Normen op de werkvloer (in hoeverre denken professionals dat hun collega's, managers en supervisors willen dat zij iemand met een arbeidsbeperking aannemen)			1

Over het geheel genomen valt op dat diverse *Capabilities* relevant zijn als het gaat over het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Uit twee onderzoeken blijkt dat voldoende kennis over mensen met een arbeidsbeperking positief samenhangt met het in dienst hebben van deze doelgroep (bronnen 15 en 17). Dat is in lijn met andere onderzoeken waarin een gebrek aan kennis over deze groep mensen als belemmerende factor wordt omschreven. Alleen bron 26 beschrijft geen samenhang met deze factor.

Andere *Capabilities* die positief samenhangen met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking, zijn onder meer het hebben van een mechanisme om het aantal mensen met een beperking in de organisatie te monitoren; de vaardigheid hebben om geschikte partners te identificeren voor het werven van geschikt personeel met een arbeidsbeperking en de mate waarin belemmeringen voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking als overkomelijk worden ervaren. Een wisselend beeld ontstaat rondom het hebben van ervaring met de doelgroep. Onderzoekers van bron 3 vinden hierop geen samenhang: in dit artikel wordt -vrij strikt- gevraagd of deelnemers de afgelopen zes maanden iemand met een beperking in dienst hebben gehad. In bron 17 wordt een kwalitatief onderzoek beschreven waarin ervaring ruimer wordt genomen. De onderzoekers komen tot de conclusie dat werkgevers met ervaring met de doelgroep wel vaker mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen.

Kijkend naar factoren die we typeren als *Opportunities* ontstaat een minder duidelijk beeld. Artikelen beschrijven een positieve samenhang voor bijvoorbeeld het in dienst hebben van een manager of senior met een beperking; beschikbaar budget voor het maken van aanpassingen op de werkvloer; en duidelijk belegde verantwoordelijkheid voor aanpassingen op de werkvloer (bron 3). Ook een door werkgevers ervaren effectief overheidsbeleid rond aannemen van mensen met een arbeidsbeperking hangt in beschreven onderzoek positief samen met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking (bron 15).

Voor diverse samenwerkingsverbanden wordt echter veelal geen samenhang gevonden (bron 28, bron 26).

Kijkend naar onderzochte factoren die horen bij *Motivation* is zichtbaar dat alleen voor steun van het management een uitsluitend positieve samenhang is gevonden. Voor attitude, dat wil zeggen in hoeverre wordt het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking gezien als iets dat waarde toevoegt, wordt zowel een positieve samenhang gevonden (bronnen 58 en 26) als geen samenhang (bronnen 1 en 18).

In bron 1 wordt geen samenhang gevonden tussen het in dienst hebben van mensen met een beperking en de intentie om iemand met een beperking aan te nemen op korte termijn. Dit ondersteunt de keuze om in onderzoek te kijken naar daadwerkelijk gedrag in plaats van intenties te gebruiken als operationalisering van inclusief werkgeverschap ten aanzien van mensen met een arbeidsbeperking.

Samenvattend vinden we in de literatuur vooral rondom *Capabilities* factoren die positief samenhang tonen met het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Voldoende kennis en vaardigheden in relatie tot deze groep (potentiële)medewerkers; aanwezigheid van mechanismen om het aantal mensen met een beperking te meten hangen positief samen met inclusief werkgeverschap. Op basis van de gevonden factoren die als *Opportunities* of *Motivation* zijn getypeerd, ontstaat een meer wisselend beeld. Wel is duidelijk dat steun op hoger management niveau en basisfaciliteiten om aanpassingen te maken op de werkvloer positief samenhangen. Opvallend is dat intentie geen voorspeller lijkt tot het daadwerkelijk in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking.

2.5 Conclusie en aandachtspunten voor de praktijk

Hoewel het aantal publicaties waarin de samenhang tussen werkgeverskenmerken en het wel of niet aannemen van mensen met arbeidsbeperking beperkt is, kunnen we op basis van de gepresenteerde uitkomsten wel enkele conclusies trekken.

De literatuur laat een aantal factoren zien die samenhangen met inclusief dan wel niet- inclusief werkgeverschap. Harde organisatiekenmerken die relevant bleken waren bijvoorbeeld organisatiegrootte en sector. Qua hr-praktijken zijn vooral veel wervings- en selectiepraktijken onderzocht en relevant gebleken evenals diverse vormen van training en ontwikkelingspraktijken. Uitkomsten wijzen op de relevantie om op verschillende lagen in de organisatie beleidsmatig na te denken over hoe mensen met een arbeidsbeperking een plek kunnen krijgen in de organisatie. Qua COM-factoren blijken vooral rondom *Capabilities* factoren te worden gevonden die positief samenhangen met inclusief werkgeverschap.

De factoren waarvoor samenhang werd gevonden, zijn interessant om in de praktijk te betrekken in het identificeren van mogelijk kansrijke werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking door wsp-en. Ze kunnen behulpzaam zijn door als kijkpunten te fungeren om in een context van beperkte tijd en middelen te bepalen op welke werkgevers wsp-en zich zullen richten.

Daarnaast kunnen de factoren waarop samenhang is gevonden in de werkgeversdienstverlening worden benut als zinvolle inbreng bij het werken aan verbreding van de groep inclusieve werkgevers. Ze wijzen op mogelijke knoppen waaraan gedraaid kan worden met werkgeverdienstverlening gericht op het vergroten van kansen voor mensen met een arbeidsbeperking.

Aangevuld met de praktijkkennis van wsp-en die in een later rapport zullen worden gepresenteerd, biedt deze literatuurstudie dus met name onderscheidende factoren waarmee wsp-en onderbouwd aan de slag kunnen bij het identificeren van kansrijke werkgevers en vergroten van arbeidsmogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking.

3 Organisatiepraktijken en uitkomsten voor mensen met een beperking

3.1 Inleiding

In dit deel van het working paper brengen we in kaart wat er in de internationale wetenschappelijke literatuur bekend is over organisatiepraktijken en hun uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Terwijl er veel onderzoek gedaan is naar factoren die het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking door werkgevers belemmeren of juist bevorderen (zie hoofdstuk 2), is onderzoek naar *medewerkers* met een arbeidsbeperking relatief schaars. En dat is jammer, want we weten wel dat het inclusievraagstuk niet afgerond is als mensen met een arbeidsbeperking eenmaal zijn aangenomen. Ook inclusie op de werkvloer en het *behoud* van medewerkers met een beperking verdienen aandacht.

We richten ons hier op drie uitkomsten van organisatiepraktijken: prestaties, welzijn en duurzaamheid van banen van medewerkers met een beperking. Het is evident dat deze uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking van belang zijn. Deze medewerkers willen graag een waardevolle bijdrage leveren aan organisaties, het is belangrijk dat ze hun werk met plezier doen, en het is prettig als ze hun baan kunnen behouden. Maar voor organisaties zijn deze uitkomsten evenzeer relevant. Optimaal presterende medewerkers zijn voor organisaties belangrijk. Dat geldt ook voor tevreden medewerkers: als doel op zich én omdat tevreden medewerkers beter presteren. En behoud van medewerkers, zeker in een krappe arbeidsmarkt, is een belang voor organisaties die daarmee tijd en geld besparen op werving en selectie. Een meer praktisch argument om ons op deze uitkomsten te richten is dat in internationaal wetenschappelijk onderzoek naar uitkomsten vaak juist deze uitkomsten worden onderzocht.

3.2 Aanpak

Net als het vorige hoofdstuk is het overzicht van onderzoek in dit hoofdstuk gebaseerd op een de scoping review uitgevoerd door onderzoekers van de Universiteit Utrecht, OsloMet University in Oslo, en de BI Norwegian Business School in Oslo. Uit een inhoudsanalyse van de artikelen die het zoek- en selectieproces voor de review opleverde bleek dat één groep studies zich richtte op de uitkomsten van organisatiepraktijken gericht op medewerkers met een arbeidsbeperking. Deze groep van 59 studies vormde het startpunt van het overzicht dat wij hier presenteren. Uit deze groep werden artikelen geselecteerd die 1) zich richten op één of meerdere van de drie genoemde uitkomsten; 2) een kwantitatieve onderzoeksstrategie gebruikten³; 3) niet puur beschrijvend waren. Dat resulteerde in een lijst van 27 artikelen⁴.

³ We hebben gekozen voor één onderzoeksstrategie omdat dat vergelijking van uitkomsten makkelijker maakt. We kozen voor kwantitatieve methoden omdat die het meest werden gebruikt in de studies.

⁴ Voor een uitgebreidere beschrijving van de hier besproken bevindingen zie R. van Berkel en E. Breit (2025), *Organizational practices and their outcomes for employees with disabilities. A review and synthesis of quantitative studies. Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-025-10283-6>.

3.3 De drie uitkomsten

De drie uitkomsten waar we ons hier op richten zijn in feite clusters van concrete uitkomsten en effecten waarop de studies zich richtten. Het cluster 'prestaties' is het meest divers. Hieronder vallen uitkomsten als loon van medewerkers, aantal uren dat medewerkers werken, bereidheid om hard te werken, prestatiebeoordeling en dergelijk. Het cluster 'welzijn' is minder divers. De meeste studies die deze uitkomst onderzochten richten zich op werktevredenheid. Daarnaast richt een aantal studies zich op positieve ervaringen (bijvoorbeeld zelfvertrouwen, sociale integratie) dan wel negatieve ervaringen (bijvoorbeeld emotionele uitputting) van medewerkers met een arbeidsbeperking. Studies met aandacht voor het uitkomstcluster 'duurzaamheid van de baan' keken vooral naar de duur van het dienstverband⁵. Ook het voornemen van medewerkers met een arbeidsbeperking om de organisatie te verlaten (een negatieve indicator voor duurzaamheid) of juist te blijven is regelmatig als uitkomst onderzocht.

De aandacht voor deze uitkomsten in de 27 studies is redelijk gelijk verdeeld. Twaalf besteedden aandacht aan prestaties; dertien aan welzijn; en twaalf aan duurzaamheid van werk. Sommige studies besteedden aandacht aan meer dan één uitkomst.

3.4 Clustering van organisatiepraktijken

Net als bij de uitkomsten het geval was, zijn ook de onderzochte organisatiepraktijken divers. Om toch een synthese van onderzoeksresultaten van de studies te kunnen maken, hebben we de organisatiepraktijken eveneens geclusterd. Daarbij hebben we de onderzochte praktijken als startpunt genomen, en niet een bestaande indeling van bijvoorbeeld hr-praktijken. Dat gaf ons de gelegenheid om te bekijken of de organisatiepraktijken die centraal staan in onderzoek naar medewerkers met een arbeidsbeperking overeenkomen met wat als 'mainstream hr-praktijken' worden beschouwd. Dat bleek niet het geval; we komen daar nog op terug.

Onze clustering leverde acht clusters van organisatiepraktijken op:

- 1) werving en selectie;
- 2) relaties op het werk en organisatiecultuur;
- 3) werkaanpassingen;
- 4) ondersteuning voor medewerkers met een arbeidsbeperking;
- 5) training en ontwikkeling medewerkers met een arbeidsbeperking;
- 6) leiderschap (topmanagement én leidinggevend);
- 7) arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid;
- 8) praktijken algemeen.

De aandacht voor deze clusters is minder gelijk verdeeld over de studies dan de uitkomsten. De clusters 'werkaanpassingen' (7 studies), 'relaties op het werk en organisatiecultuur' (11 studies) en

⁵ Overigens moet hier benadrukt worden dat de beschikbare studies geen onderscheid maken tussen duurzaamheid van de baan en duurzaamheid van werk. Als een medewerker met een arbeidsbeperking erin slaagt een betere baan in een andere organisatie te vinden, is de baan niet duurzaam maar werk wel. Anders gezegd: gebrek aan duurzaamheid van de baan hoeft vanuit het perspectief van medewerkers niet altijd een negatieve uitkomst te zijn.

leiderschap (5 studies) kregen de meeste aandacht. De minste aandacht ging uit naar de clusters 'werving en selectie' (1 studie) en 'training en ontwikkeling' (eveneens 1 studie). De aantallen voor de overige clusters zijn 4 studies over 'ondersteuning medewerkers met een arbeidsbeperking'; 3 studies over 'arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid'; en vier studies over 'praktijken algemeen'. Bij het laatste cluster gaat het om meer algemene kenmerken van organisatiepraktijken zoals de werkeisen die aan medewerkers met een arbeidsbeperking worden gesteld, inclusief beleid voor deze medewerkers en de mate van implementatie van dat beleid. Ook hier geldt weer: sommige studies besteedden aandacht aan meerdere praktijken.

3.5 Combinaties van praktijk- en uitkomstclusters

In tabel 3.1 geven we een overzicht van de praktijk-uitkomstcombinaties die in de studies werden onderzocht. Sommige studies besteedden aandacht aan meer dan één praktijk-uitkomst combinatie, en worden dan meerdere keren meegeteld.

De tabel laat een aantal zaken zien. Allereerst illustreert het wederom de relatief gelijke aandacht voor de drie uitkomsten en de uiteenlopende aandacht voor de praktijkclusters. Het laat ook zien dat – met uitzondering van de praktijkclusters die maar door één studie zijn onderzocht – de praktijkclusters in relatie tot verschillende uitkomsten zijn onderzocht. Dat is ook niet zo vreemd aangezien de uitkomsten onderling natuurlijk samenhangen. Zo kunnen prestaties bijdragen aan welzijn (en omgekeerd) en aan duurzaamheid van de baan. Sommige studies die aan meer dan één uitkomstcluster aandacht besteedden, laten die samenhang tussen de uitkomstclusters ook zien.

Tabel 3.1: Aandacht voor praktijk-uitkomstclusters in de studies (N=27)

Praktijkclusters	Uitkomstclusters		
	Prestaties	Welzijn	Duurzaamheid baan
Werving en selectie		1 studie	
Relaties op werk en organisatiecultuur	3 studies	7 studies	5 studies
Werkaanpassingen	4 studies	2 studies	2 studies
Ondersteuning MAB	3 studies	2 studies	2 studies
Training en ontwikkeling MAB			1 studie
Leiderschap	2 studies	4 studies	2 studies
Arbeidsvoorwaarden, gezondheid, veiligheid		3 studies	1 studie
Praktijken algemeen		2 studies	1 studie

3.6 Uitkomsten van de studies

In tabel 3.2 geven we een overzicht van de relaties tussen praktijken en uitkomsten die de studies hebben gevonden. We maken onderscheid tussen significant positieve relaties, significant negatieve relaties en geen significante relaties. Aan de aantallen significante positieve relaties in vergelijking met significante negatieve of geen significante relaties moet overigens niet teveel waarde worden

gehecht. Onderzoekers zijn immers vaak op zoek naar – en rapporteren bij voorkeur over – positieve significante relaties.

Tabel 3.2: Relatie praktijken uitkomsten

Praktijkclusters	Uitkomstclusters		
	Prestaties	Welzijn	Duurzaamheid baan
Significant positieve relaties			
Werving en selectie		10	
Relaties op werk en organisatiecultuur	2, 9, 33	14, 27, 32, 33, 40	5, 29, 32, 33
Werkaanpassingen	6, 8, 24	10, 14	4, 6
Ondersteuning mab*	7, 25	7, 14	25
Training en ontwikkeling mab			38
Leiderschap	21, 23	21, 22, 23, 32	31, 32
Arbeidsvoorwaarden, gezondheid, veiligheid			
Praktijken algemeen		12, 22	36
Significant negatieve relaties			
Werving en selectie			
Relaties op werk en organisatiecultuur		10, 37	5, 10
Werkaanpassingen			
Ondersteuning mab	25		25
Training en ontwikkeling mab			
Leiderschap			
Arbeidsvoorwaarden, gezondheid, veiligheid		32, 35, 37	32
Praktijken algemeen		12, 37	
Geen significante relaties			
Werving en selectie		10	
Relaties op werk en organisatiecultuur			5
Werkaanpassingen	34		
Ondersteuning mab	11		11
Training en ontwikkeling mab			
Leiderschap			
Arbeidsvoorwaarden, gezondheid, veiligheid		32	
Praktijken algemeen			

*mab = medewerkers met een arbeidsbeperking

Op één na alle praktijkclusters laten positieve relaties zijn met de uitkomsten die we onderscheidden. Onderzoek naar het praktijkcluster ‘arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid’ laat vooral negatieve resultaten zien. Dit hangt ongetwijfeld samen met het type praktijken dat in dit cluster is onderzocht: flexibele arbeidscontracten, baanonzekerheid en gezondheidsrisico’s. Voor de overige praktijkclusters geldt dat er dus aanwijzingen zijn dat die positieve uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking kunnen hebben. Die aanwijzingen zijn natuurlijk sterker als er meer studies zijn die die positieve uitkomsten laten zien. Dat geldt vooral voor relaties op werk en organisatiecultuur; werkaanpassingen; leiderschap; en ondersteuning medewerkers met een arbeidsbeperking.

Onderzoeken naar deze praktijkclusters laten ook zien dat ze positieve effecten kunnen hebben op elk van de drie uitkomsten die we onderscheidde. Bij relaties op werk en organisatiecultuur gaat het om praktijken als interactie en communicatie tussen medewerkers met een arbeidsbeperking en collega's; werkklimaat binnen teams; als eerlijk ervaren behandeling door de organisatie; en aandacht voor socialisatie van medewerkers met een arbeidsbeperking in de organisatie. Bij werkaanpassingen kan het gaan om aandacht voor werkaanpassingen in het algemeen of specifieke aanpassingen zoals toegankelijkheid van de werkplek en van faciliteiten op het werk, of roosterflexibiliteit. Bij leiderschap gaat het onder andere om transformationeel leiderschap en de kwaliteit van relaties tussen leidinggevers en hun medewerkers. En bij ondersteuning van medewerkers met een arbeidsbeperking gaat het onder andere om ervaren ondersteuning door de organisatie of op de werkplek en om training van collega's die medewerkers met een arbeidsbeperking ondersteunen.

Bovenstaande bevindingen betekenen natuurlijk niet dat **alle** praktijken binnen de vier clusters tot positieve uitkomsten zullen leiden. Zo zal het niet verbazen dat praktijken als discriminatie, pesten en slechte relaties met collega's – onderdeel van het cluster relaties op het werk en organisatiecultuur – tot negatieve uitkomsten leiden. Hetzelfde geldt wanneer te hoge eisen aan medewerkers met een arbeidsbeperking worden gesteld (onderdeel van praktijken algemeen).

De tabel laat ook zien dat rond een aantal praktijk-uitkomst combinaties geen significante relaties zijn gevonden. Die kunnen overigens ook heel relevant zijn. Zo vond een studie die een vergelijking maakte tussen ondersteuning aan medewerkers met een arbeidsbeperking door jobcoaches en door collega's dat er geen verschillen waren in de uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking van beide vormen van ondersteuning.

3.7 Conclusies en aanknopingspunten voor de praktijk

Hoewel het aantal studies over organisatiepraktijken en de uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking nog niet indrukwekkend is, leveren bovenstaande inzichten over beschikbare kennis wel een aantal aanknopingspunten op voor de praktijk.

Allereerst zien we dat organisatiepraktijken verschil kunnen maken als het gaat om de prestaties, het welzijn en de duurzaamheid van werk van medewerkers met een arbeidsbeperking. De onderzoeken laten eens te meer zien dat de mate waarin de beperkingen van medewerkers met een arbeidsbeperking ook daadwerkelijk een belemmering vormen voor hun bijdrage aan organisaties, mede afhankelijk is van de organisaties zelf en dus mede door organisaties zelf beïnvloed kan worden.

Verder zien we dat de praktijkclusters die onderzoekers hebben onderzocht vaak niet samenvallen met wat als kern hr-praktijken worden gezien: werving en selectie, beloning, training en ontwikkeling, en prestatie management. De hier behandelde onderzoeken laten zien dat vooral relaties op het werk en organisatiecultuur, werkaanpassingen, ondersteuning medewerkers met een arbeidsbeperking en leiderschap (management én leidinggevers) belangrijke zaken zijn voor organisaties om aandacht aan te besteden. Zaken die wellicht niet altijd (hoog) op de hr-agenda staan maar voor medewerkers met een arbeidsbeperking wel van belang zijn.

De zojuist genoemde vier clusters van organisatiepraktijken krijgen relatief veel aandacht in de literatuur. Belangrijker is dat de literatuur laat zien dat ze positieve uitkomsten opleveren voor medewerkers met een arbeidsbeperking, en dat die alle drie de uitkomsten betreffen: prestaties, welzijn en duurzaamheid van werk. Hoewel we daar hier niet apart op ingaan laten de studies bovendien zien dat de empirische onderzoeksresultaten gestaafd worden door theoretische inzichten. Dat draagt bij aan de validiteit van de onderzoeksbevindingen. Kortom: investeren in deze

clusters levert positieve resultaten op voor zowel medewerkers met een arbeidsbeperking als voor de organisatie.

De onderzoeken laten zien welke praktijkclusters positieve uitkomsten voor medewerkers met een arbeidsbeperking op kunnen leveren. Tegelijkertijd moeten we ervoor waken dit zo te interpreteren als zouden de clusters tegemoet komen aan behoeften die *specifiek* zijn voor deze groep medewerkers. Dat is nog maar de vraag. Het is zeer wel denkbaar dat de clusters ook positieve uitkomsten kunnen hebben voor werknemers in het algemeen of voor (andere) kwetsbare groepen werknemers. We hebben dit niet systematisch onderzocht maar er zijn wel aanwijzingen in de literatuur die dat ondersteunen. Zo hebben onderzoeken laten zien dat werkaanpassingen ook vruchten af kunnen werpen voor oudere medewerkers, medewerkers met (mantel)zorgverplichtingen en dergelijke. En er zijn aanwijzingen dat relaties op de werkvloer en organisatiecultuur van toenemend belang zijn naarmate de diversiteit van het personeelsbestand toeneemt. Met andere woorden: aandacht geven aan deze praktijkclusters kan werkgevers mogelijk meer opleveren dan succesvolle medewerkers met een arbeidsbeperking alleen. Dat maakt deze medewerkers minder 'bijzonder', en geeft werkgevers minder het gevoel dat voor hen allerlei 'speciale' inspanningen nodig zijn.

4 Literatuur

- 1 Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- 2 Banks, B., Charleston, S., Grossi, T. & Mank, D. (2001) Workplace supports, job performance, and integration outcomes for people with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 24(4), 389-397. <https://doi.org/10.1037/h0095066>
- 3 Chan, F., Tansey, T., Iwanaga, K., Bezyak, J. Wehman, P. Phillips, B., Strauser, D. & Anderson, D. (2021) Company characteristics, disability inclusion practices, and employment of people with disabilities in the post COVID-19 job economy: A cross sectional survey study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 463-473.
- 4 Chandola, T., & Rouxel, P. (2021). The role of workplace accommodations in explaining the disability employment gap in the UK. *Social Science & Medicine*, 285, 114313. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114313>
- 5 Chordiya, R. (2020). Organizational inclusion and turnover intentions of federal employees with disabilities. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 60-87. <https://doi.org/10.1177/0734371X20942305>
- 6 Chow, C., Cichocki, B. & Croft, B. (2014) The impact of job accommodations on employment outcomes among individuals with psychiatric disabilities. *Psychiatric Services*, 65(9), 1126-1133. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.201300267>
- 7 Coll, C., & Mignonac, K. (2023). Perceived organizational support and task performance of employees with disabilities: a need satisfaction and social identity perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 34, 10, 2039-2073. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054284>
- 8 de Carvalho-Freitas, M., de Oliveira, M., Tette, R. and Santos, J. (2023) Organizational context and inclusion: Perceptions of managers and people with disabilities. *Applied Psychology - an International Review*, DOI: <https://10.1111/apps.12486>
- 9 de Carvalho-Freitas, M. & Stathi, S. (2017) Reducing workplace bias toward people with disabilities with the use of imagined contact. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 256-266. <https://doi.org/10.1111/jasp.12435>
- 10 Eissenstat, S., Lee, Y., & Hong, S. (2022). An Examination of Barriers and Facilitators of Job Satisfaction and Job Tenure Among Persons With Disability in South Korea. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 65(4), 310-321. <https://doi.org/10.1177/00343552211006767>
- 11 Farris, B. & Stancliffe, R. (2001) The co-worker training model: outcomes of an open employment pilot project. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 26(2), 143-159. <https://doi.org/10.1080/13668250020054459>
- 12 Flores, N., Moret-Tatay, C., Gutierrez-Bermejo, B., Vazquez, A., & Jenaro, C. (2021). Assessment of Occupational Health and Job Satisfaction in Workers with Intellectual Disability: A Job Demands-

Resources Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18042072>

13 Garrels, V., Sigstad, H., Wenbelborg, C. and Dean, E. (2022) Work *Opportunities* and workplace characteristics for employees with intellectual disability in the Norwegian labour market. *International Journal of Disability Development and Education*. DOI: <https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2150838>

14 Gray, D., Morgan, K., Gottlieb, M. & Hollingsworth, H. (2014) Person factors and work environments of workers who use mobility devices. *Work – A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 48, 349-359. <https://doi.org/10.3233/WOR-141907>

15 Grzeskowiak, A., Zaluska, U., Kwiatkowska-Ciotucha, D., & Kozyra, C. (2021). People with Disabilities in the Workplace: Results of a Survey Conducted among Polish and Finnish Employers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20).

16 Habeck, R., Hunt, A., Rachel, C., Kregel, J. & Chan, F. (2010) Employee retention and integrated disability management practices as demand side factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 443-455.

17 Hemphill, E. & Kulik, C. (2016a) Which employers offer hope for mainstream job *Opportunities* for disabled people? *Social Policy and Society*, 15(4), 537-554.

18 Hemphill, E. & Kulik, C. (2016b) Shaping attitudes to disability employment with a national disability insurance scheme. *Australian Journal of Social Issues*, 51(3), 299-317.

19 Houtenville, A. & Kalargyrou, V. (2015) Employers' perspectives about employing people with disabilities: A comparative study across industries. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 168-179.

20 Ju, S., Roberts, E., & Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38, 113-123. <https://doi.org/10.3233/JVR-130625>

21 Kensbock, J. & Boehm, S. (2016) The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1580-1609. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079231>

22 Luu, T. (2018) Engaging employees with disabilities in Vietnamese business context: The roles of disability inclusive HR practices and mediation and moderation mechanisms. *Employee Relations*, 40(5), 822-847. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0134>

23 Lyubykh, Z., Ansari, M., Williams-Whitt, K. & Kristman, V. (2020) Disability severity, leader-member exchange, and attitudinal outcomes: Considering the employee and supervisor perspectives. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 613-623. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09884-0>

24 Man, X., Zhu, X. & Sun, C. (2020) The positive effect of workplace accommodation on creative performance of employees with and without disabilities. *Frontiers in Psychology*, 11:1217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01217>

25 Mank, D., Cioffi, A. & Yovanoff, P. (2000) Direct support in Supported Employment and its relation to job typicalness, coworker involvement, and employment outcomes. *Mental Retardation*, 38(6):506-16. [https://doi.org/10.1352/0047-6765\(2000\)038%3C0506:dsisea%3E2.0.co;2](https://doi.org/10.1352/0047-6765(2000)038%3C0506:dsisea%3E2.0.co;2)

- 26 McDonnall, M. (2018) Factors associated with employer hiring decisions regarding people who are blind or have low vision. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 112(2), 197-204.
- 27 Novak J, Rogan P. (2023). Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory. *Intellectual and Developmental Disability*, 18(1):31-51.
<http://dx.doi.org/10.1352/1934-9556-48.1.31>
- 28 Perez-Conesa, F., Romeo, M. & Yepes-Baldo, M. (2020) Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804
- 29 Sanclemente, F., Gamero, N., Medina, F., & Mendoza-Denton, R. (2022) A multilevel model of job inclusion of employees with disabilities: The role of organizational socialization tactics, coworkers social support, and an inclusive team context. *Applied Psychology - An International Review*.
<https://dx.doi.org/10.1111/apps.12390>
- 30 Schaap, R., Coenen, P., Zwinkels, W., de Wolff, M., Hazelzet, A. and Anema, J. (2023a) Training for supervisors to improve sustainable employment of employees with a work disability: A longitudinal effect and process evaluation from an intervention study with matched controls. *Journal of Occupational Rehabilitation*, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10118-2>
- 31 Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2022). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45-98.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>
- 32 Schur, L., Han, K., Kim, A., Ameri, M., Blanck, P. & Kruse, D. (2017) Disability at work: A look back and forward. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27, 482-497.
- 33 Schur, L., Kruse, D., Blasi, J. & Blanck, P. (2009) Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations*, 48(3), 381-411.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x>
- 34 Schur, L., Ameri, M. & Kruse, D. (2020) Telework after COVID: A “silver lining” for workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 521-536. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>
- 35 Shuey, K. & Jovic, E. (2013) Disability accommodation in nonstandard and precarious employment arrangements. *Work and Occupations*, 40(2), 174-205. <https://doi.org/10.1177/0730888413481030>
- 36 Ulstein, J. (2023) The impact of employer characteristics on sustaining employment for workers with reduced capacity: Evidence from Norwegian register data. *Social Policy and Society*. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474746423000027>
- 37 Uppal, S. (2005) Disability, workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(4), 336-349. <https://doi.org/10.1108/01437720510609537>
- 38 Villotti, P., Corbiere, M., Fossey, E., Fraccaroli, F., Lecomte, T. & Harvey, C. (2017) Work accommodations and natural supports for employees with severe mental illness in social businesses: An international comparison. *Community Mental Health Journal*, 53, 864-870.
<https://doi.org/10.1007/s10597-016-0068-5>

39 Woodhams, C. & Corby, S. (2007) Then and now: Disability legislation and employers' practices in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 556-580.

40 Zhu, X., Law, K., Sun, C. & Yang, D. (2019) Thriving of employees with disabilities: The roles of job self-efficacy, inclusion, and team-learning climate. *Human Resource Management*, 58(1), 21-34.