

# **Samen aan het werk**

**Effectieve en gedragen gedragsverandering van  
werkgevers om meer mensen met een beperking  
aan te nemen**

**Universiteit Utrecht met financiële steun van Instituut Gak**

**Auteurs:**

Dr. Rosanna Nagtegaal

Dr. Noortje de Boer

Prof. Dr. Lars Tummers

## **Samenvatting**

### ***Huidige literatuur richt zich op vooroordelen over productiviteit en pro-sociale motivatie***

In de huidige wetenschappelijke literatuur zijn de meest genoemde barrières (1) verwachtingen van werkgevers dat mensen met een beperking onproductief zijn, (2) verwachtingen dat mensen met een beperking veel geld kosten en (3) gebrek aan kennis over beperkingen bij werkgevers. De meest genoemde stimulansen voor werkgevers om mensen met een beperking aan te nemen zijn (1) de motivatie om anderen te helpen, (2) werken in een grote organisatie en (3) het verwachten van een concurrentievoordeel.

### ***Communicatiestrategieën die vooroordelen ontkrachten in cv's hebben geen of een averechts effect***

Werkgevers discrimineren ten nadele van kandidaten met een beperking. We testten het effect van twee communicatiestrategieën in cv's: het benadrukken van positieve punten en het bagatelliseren. Tegen onze verwachting in maakt het niet uit hoe de potentiële kandidaat met een beperking communiceert over diens beperking. De communicatiestrategie waarbij mensen met een beperking positieve eigenschappen benadrukken werkt zelfs averechts en leidt dus tot nog minder positieve reacties.

### ***Capaciteiten en kansen van werkgevers hangen samen met aanneemgedrag***

Capaciteiten hangen sterk samen met aanneemgedrag. Capaciteiten bestaan uit het hebben van kennis en ervaring. Kansen zijn hangen ook samen met het aannemen van mensen met een beperking. Werkgevers scoren laag op de volgende kansen: het beschikbaar hebben van geschikte functies en het hebben van intern beleid gericht op inclusie. Motivaties hangen niet samen met aanname gedrag. Dat betekent dat motivaties van werkgevers niet verklaren of werkgevers eerder iemand met een beperking hebben aangenomen.

### ***Werkgevers positief tegenover training over mensen met beperking en proefplaatsingen***

Werkgevers staan bovendien het meest positief tegenover een 1) training over hoe ze met mensen met een beperking om kunnen gaan, 2) een proefplaatsing van een persoon met een beperking binnen hun organisatie 3) de voordelen laten zien van het aannemen van mensen met een beperking. Zij staan het minst positief tegenover het aanpassen van beleid binnen hun organisatie gericht op het aannemen van mensen met een beperking.

### ***Conclusie***

Wij adviseren, naast motivaties, in te zetten op het vergroten van capaciteiten en kansen. Dit kan door o.a. de huidige regelgeving te versimpelen, maar ook door proefplaatsingen, 'meet-and-greets', het creëren van meer functies voor mensen met een beperking en het belonen van inclusieve organisaties.

## 1. Introductie

De Participatiewet beoogt om mensen die nu nog niet participeren op de arbeidsmarkt naar werk te leiden. Evaluaties van de Participatiewet door Berenschot<sup>i</sup> en Panteia<sup>ii</sup> lieten echter zien dat het percentage werkgevers dat werk biedt aan mensen met een beperking nauwelijks is gestegen sinds de invoering. Het SCP<sup>iii</sup> concludeert dat klassieke bijstandsgerechtigden, met meer dan 440.000 personen in 2018 veruit de grootste groep mensen met een beperking, nauwelijks verbetering merken.

Gedragsinzichten kunnen hier een oplossing bieden. Zo geven meer werkgevers dan voorheen aan bereid te zijn mensen met een beperking aan te nemen. Maar dit leidt niet altijd tot verandering in hun aanneemgedrag van mensen met een beperking. Dit staat bekend als de 'kloof tussen intentie en gedrag'<sup>iv</sup>. Gedragswetenschappelijke inzichten helpen met begrijpen hoe deze kloof gedicht kan worden. Zo zijn er vaak 'frictiekosten' die er voor zorgen dat intenties niet leiden tot daadwerkelijke gedragsverandering. In het geval van het aannemen van mensen met een beperking geven werkgevers bijvoorbeeld aan dat administratieve lasten, zoals extra papierwerk, belemmerend zijn<sup>vi</sup>. Door het proces van inschakeling van mensen met een beperking te ontdoen van onnodige administratieve lasten<sup>vii</sup> nemen werkgevers mogelijk meer mensen met een beperking aan<sup>viii</sup>.

Meer algemeen zijn er verschillende factoren die het aannemen van mensen met een beperking beïnvloeden. We spreken bij positieve factoren over stimulansen en bij negatieve factoren over obstakels. In dit onderzoek richten we ons op het gehele aannameproces en identificeren stimulansen en obstakels die werkgevers beïnvloeden om mensen met een beperking aan te nemen. Deze stimulansen en obstakels kunnen direct aan het aannameproces verbonden zijn, zoals het vinden van kandidaten. Maar ook verwachtingen over het aannemen van mensen met een beperking kunnen repercussies voor aannamebereidheid hebben<sup>ix</sup>. Het hoeft dan niet alleen te gaan om de kloof tussen intenties en gedrag. Obstakels kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met negatieve stereotypen van werkgevers over mensen met een beperking<sup>x</sup>. Sommige werkgevers hebben negatieve beelden van mensen met een beperking – bijvoorbeeld dat

ze veel aandacht nodig hebben en weinig opleveren<sup>xi</sup>. Verschillende interventies gebaseerd op gedragsinzichten bieden aanknopingspunten om werkgevers te stimuleren meer mensen met een beperking aan te nemen<sup>xixiii</sup>. Gedragswetenschappers gaan hierbij niet uit van de 'homo economicus', maar laten zien dat mensen niet volledig rationeel handelen<sup>xivxv</sup> en dat we dit inzicht kunnen gebruiken voor gedragsverandering<sup>xvixvii</sup>

Onze centrale onderzoeksvraag is:

***Hoe kunnen gedragsinzichten ervoor zorgen dat werkgevers meer mensen met een beperking aannemen en uiteindelijk regulier werk bieden?***

Dit onderzoek gebruikt gedragsinzichten zodat werkgevers meer mensen met een beperking aannemen en regulier werk bieden. Onze onderzoeksvraag delen we op in vier deelvragen:

1. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over stimulansen en obstakels voor werkgevers die het aannemen van mensen met een beperking en het bieden van regulier werk beïnvloeden (literatuurstudie)?
2. Wat is het daadwerkelijke effect van communicatiestrategieën, gericht op stimulansen en obstakels, die mensen met een beperking kunnen gebruiken in geschreven sollicitaties (survey experiment en veldexperiment)?
3. Welke stimulansen en obstakels zijn het belangrijkste in het aannameproces van mensen met een beperking door werkgevers in Nederland eruit (interviews en vragenlijst)?
4. Hoeveel draagvlak is er voor verschillende beleidsmaatregelen onder Nederlandse werkgevers (vragenlijst)?

## **2. Stimulansen en obstakels die werkgevers ervaren bij het aannemen van mensen met een beperking**

In de wetenschappelijke literatuur zijn de meest genoemde obstakels (1) verwachtingen van werkgevers dat mensen met een beperking onproductief zijn, (2) verwachtingen dat mensen met een beperking veel geld kosten en (3) gebrek aan kennis over beperkingen bij werkgevers. De meest genoemde stimulansen voor werkgevers om mensen met een beperking aan te nemen zijn (1) de motivatie om anderen te helpen, (2) werken in een grote organisatie en (3) het verwachten van een concurrentievoordeel.

We onderzochten dit door middel van een systematische literatuur review<sup>xviii</sup>. In deze review brachten we alle stimulansen en obstakels in kaart die uit eerder wetenschappelijk onderzoek van invloed zijn gebleken op de aannamebeslissingen van werkgevers over mensen met een beperking. Om de studies in te delen gebruiken we het COM-B model. Het COM-B model is een gedragsmodel dat veronderstelt dat werkgevers aanwervingsgedrag (B) zullen vertonen als ze de capaciteiten (C), de kans (O) en de motivatie (M) hebben om dit te doen. We brachten ook in kaart of de onderzochte stimulansen en obstakels een negatief, positief of geen effect hebben op het aannamegedrag van werkgevers. In een review van 47 wetenschappelijke studies vinden we in totaal 32 factoren die belangrijk zijn voor het aanneemgedrag van werkgevers van mensen met een beperking.

De meeste van deze factoren zijn barrières en hebben dus een negatief effect. Het effect van de individuele obstakels en stimulansen kan verschillen afhankelijk van de contextuele omstandigheden, waaronder het type organisatie, het type beperking en verschillende beleidsmaatregelen. Dat betekent dat niet elke obstakel of elke stimulans in elke situatie hetzelfde effect heeft op het aannamegedrag van werkgevers.

### **3. Kunnen communicatiestrategieën werkgevers beïnvloeden tijdens de schriftelijke sollicitatieprocedure?**

Dit onderzoek test of de communicatiestrategieën 'positieve eigenschappen benadrukken' en 'bagatelliseren' op cv's effect hebben. We voerden twee studies uit. Studie 1 laat zien dat werkgevers inderdaad discrimineren ten nadele van kandidaten met een beperking. Tegen onze verwachting in maakt het niet uit hoe de potentiële kandidaat met een beperking communiceert over diens beperking. Geen van de communicatiestrategieën helpt dus tegen de discriminatie van werkgevers. Ook studie 2 laat zien dat werkgevers wel degelijk discrimineren als een beperking tijdens een schriftelijke sollicitatie bekend wordt gemaakt door de kandidaat. De communicatiestrategie waarbij mensen met een beperking positieve eigenschappen benadrukken werkt zelfs averechts en leidt dus tot nog minder positieve reacties.

We raden daarom mensen met een beperking aan om niet alleen positieve aspecten te benadrukken tijdens het bekendmaken in schriftelijke sollicitaties. Ook raden we werkgevers aan om zich bewust te worden dat zij (onbedoeld) discrimineren als een potentiële kandidaat zegt of schriftelijk laat blijken een beperking te hebben.

Dit onderzoek maakte gebruik van een veldexperiment om het effect van verschillende communicatiestrategieën van mensen met een beperking op werkgevers binnen de sollicitatieprocedure te testen. Mensen met een beperking hebben minder kans om door te gaan in het sollicitatieproces dan mensen zonder beperking. Sommige mensen met een beperking gebruiken daarom communicatiestrategieën tijdens de openbaarmaking van een beperking om de negatieve effecten van de openbaarmaking te minimaliseren. We hebben een survey-experiment (studie 1) en een daaropvolgend veldexperiment (studie 2) uitgevoerd. Hierbij waren we geïnteresseerd in de invloed van communicatiestrategieën op doorgaan naar de volgende fase van het sollicitatieproces. Dit wordt gemeten met behulp van een Bayesian Truth Serum in een survey experiment onder 427 werkgevers (Studie 1) en werkelijke terugbelgegevens van 1,509 sollicitaties die wij verstuurd (Studie 2). Voor Studie 1 bleek dat werkgevers sociaal wenselijke antwoorden geven met betrekking tot hun eigen beslissingen over of ze iemand zouden

aannemen als uit het cv blijkt dat deze een beperking heeft. In de initiële antwoorden werkgevers niet lijken te discrimineren: ze nemen even vaak mensen met als zonder een beperking aan. Maar, als we het Bayesian Truth Serum gebruiken om te corrigeren voor sociaal wenselijkheid zien we dat werkgevers *wel* discrimineren en minder mensen met een beperking aannemen. Deze resultaten komen voort uit wetenschappelijk onderzoek. Het wetenschappelijk artikel volgt nog. Voor de laatste updates hierover verwijzen we u naar de Kennisbank van Instituut Gak.

#### **4. Welke stimulansen en obstakels zijn het belangrijkste voor Nederlandse werkgevers?**

Capaciteiten hangen sterk samen met aanneemgedrag. Onze studie laat zien dat capaciteiten bestaan uit het hebben van kennis en ervaring. Er is een correlatie tussen het hebben van capaciteit (kennis en ervaring) en het aangenomen hebben van mensen met een beperking. Kansen zijn hangen ook samen met aanwerving. Werkgevers scoren echter laag op het beschikbaar hebben van geschikte functies en het hebben van intern beleid gericht op inclusie. Motivaties hangen niet samen met aanname gedrag. Dat betekent dat motivaties van werkgevers niet verklaren of werkgevers eerder iemand met een beperking hebben aangenomen.

We adviseren beleidsmakers om te investeren in zowel top-down en bottom-up benaderingen door bijvoorbeeld meet and greets of proefplaatsingen en beleid in de richting van inclusie te sturen. Hierdoor wordt namelijk de capaciteit van werkgevers aangewakkerd. We adviseren ook om niet alleen in te zetten op het vergroten van de motivatie, aangezien alleen motivatie geen verklaring blijkt uit ons onderzoek voor of zij iemand aannemen met een beperking.

Door middel van interviews en een vragenlijst hebben wij onderzocht welke stimulansen en obstakels het belangrijkste zijn voor Nederlandse werkgevers. We gebruikten wederom het model dat de Capaciteiten, Kansen en Motivatie (COM-B model) analyseert die gedrag beïnvloeden (in dit geval, het aannemen van een persoon met een beperking). Studie 1 bestond uit 18 interviews met werkgevers, beleidsmakers en mensen met een beperking om vast te stellen of en hoe deze factoren van invloed zijn op de



aannamebeslissingen van werkgevers. Studie 2 volgde met een enquête onder 507 werkgevers om het relatieve effect van genoemde dimensies kwantitatief te beoordelen. Deze resultaten komen voort uit wetenschappelijk onderzoek. Het wetenschappelijk artikel volgt nog. Voor de laatste updates hierover verwijzen we u naar de Kennisbank van Instituut Gak.

## **5. Hoeveel draagvlak is er voor verschillende beleidsmaatregelen?**

We vroegen werkgevers beleidsmaatregelen te beoordelen op betaalbaarheid, effectiviteit, rechtvaardigheid, gemak van implementatie, gebrek aan negatieve bijeffecten en, over het algemeen, hoe acceptabel zij deze maatregelen vonden<sup>xix</sup>. Werkgevers gaven het volgende oordeel over beleidsmaatregelen (op volgorde van meeste naar minste draagvlak):

1. Training over hoe u met mensen met een beperking om kan gaan.
2. Een proefplaatsing van een persoon met een beperking binnen uw organisatie.
3. De voordelen laten zien van het aannemen van mensen met een beperking.
4. Informatie over verwachte productiviteit en kosten van een nieuwe werknemer met een beperking.
5. Een training krijgen over hoe u functies kan creëren of aanpassen.
6. Een beroep doen op uw motivatie om anderen te helpen.
7. Meer externe ondersteuning aanbieden (zoals een jobcoach).
8. Administratieve taken versimpelen of verminderen.
9. Beleid binnen uw organisatie gericht op het aannemen van mensen met een beperking.

## **6. Conclusie**

Dit project zocht antwoord op de vraag *'Hoe kunnen gedragsinzichten ervoor zorgen dat werkgevers meer mensen met een beperking aannemen en uiteindelijk regulier werk bieden?'*. Het antwoord op deze vraag kan inzicht geven over de effectiviteit van de Participatiewet

en suggesties geven voor de toekomst. Wij concluderen dat zowel capaciteiten, kansen in de omgeving en motivaties van werkgevers hun beslissingen beïnvloeden om iemand met een beperking aan te nemen. Uit onze literatuurstudie blijkt dat meest onderzochte barrières zijn (1) verwachtingen van werkgevers dat mensen met een beperking onproductief zijn, (2) verwachtingen dat mensen met een beperking veel geld kosten en (3) gebrek aan kennis over beperkingen bij werkgevers. De meest onderzochte stimulansen voor werkgevers om mensen met een beperking aan te nemen zijn (1) de motivatie om anderen te helpen, (2) werken in een grote organisatie en (3) het verwachten van een concurrentievoordeel.

Uit onze interview en vragenlijst studie komt echter naar voren dat vooral de capaciteiten van werkgevers en kansen in de omgeving bijdragen aan aannamegedrag. Huidige strategieën richten zich echter vaak alleen op motivaties. Motivaties zouden kunnen bijdragen aan meer capaciteiten en kansen. Echter, de inzet op alleen motivaties is niet genoeg. In het veldexperiment vinden wij zelfs dat in sommige gevallen het veranderen van stereotypen averechts kan werken. In het veldexperiment zagen wij dat bagatelliseren van de beperking door potentiële kandidaten geen effect had. Het benadrukken van positieve punten werkte daarnaast zelfs averechts.

Door de veelheid aan factoren die aannamegedrag beïnvloeden, moeten beleidsmakers- en uitvoerders op meerdere factoren interveniëren om te zorgen dat werkgevers echt meer mensen met een beperking gaan aannemen. Wij adviseren, naast motivaties, in te zetten op het vergroten van capaciteiten en kansen.

Organisaties kunnen bijvoorbeeld investeren in meer kennis en ervaring met mensen met een beperking. Dit kan door bijvoorbeeld door voorlichting te geven over regelgeving. Uit ons onderzoek blijkt dat werkgevers weinig kennis hebben over regelgeving vanuit de Participatiewet. De regelgeving is bovendien complex, waardoor het veel gevraagd is van werkgevers om deze kennis zelf op te doen. Daarom is versimpeling van de huidige regelgeving nodig. Mogelijk kunnen we artificiële intelligentie inzetten als oplossing, bijvoorbeeld door makkelijk overzichten van regelgeving te

genereren. Het verminderen van administratieve last was echter geen populaire beleidsmaatregel onder werkgevers. We weten op dit moment niet waarom dit zo is. Een training over de omgang met mensen met een beperking was daarentegen wel populair.

Daarnaast kunnen we inzetten op proefplaatsingen. Proefplaatsingen zijn een populaire beleidsmaatregel onder werkgevers. Het is hierbij echter essentieel dat proefplaatsingen voor alle partijen wat opleveren. Ook kunnen bijvoorbeeld ‘meet and greets’ meer contact faciliteren tussen mensen met een beperking en werkgevers.

Capaciteiten, zoals kennis en ervaring, bij werkgevers ontstaan bovendien door het opdoen van ervaring met inclusief aanneemgedrag. Oftewel: door het te doen, leert men en door die kennis/ervaring gaan mensen het nog meer doen. Daardoor kan het zijn dat sommige organisaties veel mensen met een beperking aannemen, en andere organisaties dit niet doen. De inzet is dus onevenredig verdeeld. Hierbij kan het een optie zijn om sociale organisaties meer te belonen met financiële middelen maar ook door middelen die invloed hebben op de reputatie.

Organisaties kunnen daarnaast meer functies voor mensen met een beperking maken. De vraag is of zij hier positief tegenover staan. Zij kunnen ook verplicht worden beleid rondom inclusie te hebben waar zij verantwoording over moeten afleggen. Zo kunnen zij mogelijk bewegen van een niet inclusieve organisatie naar een inclusieve organisatie. Een barrière voor de implementatie van deze beleidsmaatregel kan het gebrek aan draagvlak zijn.

---

<sup>i</sup> Berenschot (2019). Onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met de Participatiewet. Utrecht: Berenschot.

<sup>ii</sup> Panteia (2019). Meer kansen voor mensen met een arbeidsbeperking? Evaluatie Wet Banenafpraak en Quotum Arbeidsbeperkten. Zoetermeer: Panteia.

<sup>iii</sup> SCP (2019). Eindevaluatie van de Participatiewet. Den Haag: SCP.

<sup>iv</sup> Sheeran, P. (2002). Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36

<sup>v</sup> 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.

<sup>vi</sup> APE (2018). Loonkostensubsidie en loondispensatie: De werking en effectiviteit van beide instrumenten. Rapport nummer 1495.

<sup>vii</sup> Herd, P., & Moynihan, D. P. (2019). *Administrative burdens: Policymaking by other means*. New York: Russell Sage Foundation.

- 
- <sup>viii</sup> Linos, E., & Riesch, N. (2020). Thick Red Tape and the Thin Blue Line: A Field Study on Reducing Administrative Burden in Police Recruitment. *Public Administration Review*, 80(1), 92–103.
- <sup>ix</sup> Borghouts, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1).
- <sup>x</sup> Rohmer, O. & Louvet, E. (2016). Implicit stereotyping against people with disability. *Group Processes and Intergroup Relations*, 21, 127-140.
- <sup>xi</sup> Shier, M., Graham, J. R., & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability & Society*, 24(1), 63-75.
- <sup>xii</sup> Does, S., Derks, B., & Ellemers, N. (2011). Thou shalt not discriminate: How emphasizing moral ideals rather than obligations increases Whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 562-571.
- <sup>xiii</sup> Walton, G. M., & Wilson, T. D. (2018). Wise interventions: Psychological remedies for social and personal problems. *Psychological Review*, 125(5), 617–655.
- <sup>xiv</sup> Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- <sup>xv</sup> Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- <sup>xvi</sup> Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- <sup>xvii</sup> Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6(1), 1-11.
- <sup>xviii</sup> Nagtegaal, R., de Boer, N., van Berkel, R., Derks, B. & Tummers, L. (2023). Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33, 329–340.
- <sup>xix</sup> Nagtegaal, R., de Boer, N., Tummers, L. (2023). Aanneemgedrag van werkgevers omtrent mensen met een beperking begrijpen en veranderen. *Handicap & Recht*. 1, 6-19.