

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

ARTIKEL

Duurzame arbeidsinzet van mensen met een arbeidsbeperking

Anke van Rossum, Charissa Freese & Irmgard Borghouts*

Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking is een onderwerp van aandacht. In het kader van de Participatiewet kunnen werkgevers wettelijk verplicht worden om met deze doelgroep aan de slag te gaan, mits zij gezamenlijk niet voldoende arbeidsplaatsen realiseren. Om werkgevers bij deze opdracht te ondersteunen is het van belang factoren in kaart te brengen waarvan bekend is dat deze een rol spelen bij het besluit en de realisatie van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatie. In aanvulling daarop is het minstens zo van belang om te kijken welke factoren bijdragen aan een duurzame arbeidsrelatie. Het doel van deze literatuurstudie is het identificeren van deze factoren en ze te vertalen naar praktische richtlijnen voor werkgevers die aan de slag willen met de doelgroep. De geïdentificeerde factoren zijn in te delen in vier fasen: (1) strategische fit, (2) het creëren van de juiste randvoorwaarden, (3) keuze van de oplossingsrichting en (4) duurzame plaatsing. Hierbij is de strategische inbedding in de organisatiecontext van de specifieke werkgever van groot belang. Het overzicht van al deze factoren tezamen heeft geresulteerd in de Kansencarta Strategisch Inclusief Ondernemen. Dit biedt werkgevers een leidraad bij hun zoektocht naar mogelijkheden om tot een duurzame plaatsing te komen van iemand met een arbeidsbeperking. De kaart is op te vragen bij de auteurs.

Inleiding

De discussie rondom participatie, een inclusieve arbeidsmarkt en sociale verantwoordelijkheid is in volle gang. De term ‘inclusief ondernemen’ krijgt steeds meer aandacht onder zowel wetenschappers als professionals. Met inclusief ondernemen wordt bedoeld dat werkgevers een arbeidsplek bieden aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals gehandicapten, vluchtelingen of ex-gedetineerden, én dat werkgevers kwetsbare groepen werknemers aan het werk houden (Borghouts & Freese, 2016). In deze literatuurstudie zal slechts gefocust worden op het geven van invulling aan de Participatiewet, en dus het realiseren van meer arbeidsinzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Ministerie van SZW, 2016). Voortkomend uit het Sociaal Akkoord hebben werkgeversorganisaties, vakbonden en de overheid zich gecommitteerd aan de afspraak om in 2026 125.000 banen gecreëerd te hebben voor mensen met een

* Alle auteurs waren verbonden aan Tilburg University ten tijde van het schrijven van het artikel. Anke van Rossum is momenteel werkzaam bij Berenschot en Charissa Freese en Irmgard Borghouts zijn werkzaam bij Tilburg University. Correspondentie: anke.van.rossum@hotmail.com.

afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer op nationaal niveau niet voldoende banen gecreëerd zijn, kan een quotumregeling geactiveerd worden en kunnen werkgevers (groter dan 25 werknemers) een boete opgelegd krijgen. Recentelijk is voor de overheid deze quotumregeling ingesteld.

Ondanks de implicaties voor beleid en uitvoering van Human Resource Management (HRM) wordt een dergelijk arbeidsmarktbeleid in de literatuur vaak beschouwd als sociale of publieke kwestie. Daarom wordt weinig aandacht geschonken aan de rol van werkgevers in het aannemen en behouden van mensen met een arbeidsbeperking. Echter, de verantwoordelijkheid voor werkgevers om extra arbeidsplaatsen te realiseren is groot en blijkt geen eenvoudige taak, zeker niet als het gaat om het behouden van mensen met een arbeidsbeperking in de organisatie (SCP, 2010). Ongeveer 40%-50% van mensen met een arbeidsbeperking zijn binnen een jaar weer werkloos (SCP, 2010). Gelukkig komt er meer aandacht voor deze problematiek, omdat vaker erkend wordt dat de rol van werkgevers cruciaal is om dergelijk arbeidsmarktbeleid te laten slagen. De wetenschap heeft nog niet hét antwoord op de vraag hoe werkgevers het beste (duurzame) arbeidsinzet voor mensen met een arbeidsbeperking kunnen realiseren. Veel aanbevelingen kunnen echter worden gehaald uit bestaande literatuur uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Het doel van deze literatuurstudie is om te komen tot een overzicht van bestaande inzichten over de (duurzame) plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers, bekeken vanuit een werkgeversperspectief.¹

Methoden

Om te komen tot het literatuuroverzicht is allereerst naar literatuur gezocht die factoren onderzoekt die van invloed zijn op het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. In het Strategisch Inclusief Ondernemen-model van Borghouts en Freese (2016) worden veel factoren al bij elkaar gebracht. Dit model vormt dan ook een goed uitgangspunt voor deze literatuurstudie. Deze literatuurstudie bouwt voort op dit model door vanuit andere wetenschappelijke literatuur de cruciale factoren, ofwel randvoorwaarden, te identificeren. Hiervoor zijn literatuurreviews rondom dit thema meegenomen. Daarnaast is literatuur gezocht die betrekking heeft op de effectiviteit van oplossingsrichtingen die in het Strategisch Inclusief Ondernemen-model worden aangedragen. Op deze manier probeert deze studie een zo compleet mogelijk overzicht te geven van essentiële factoren en effectieve oplossingsrichtingen wanneer werkgevers mensen met een arbeidsbeperking willen aannemen, gebaseerd op bestaande literatuur. Vanuit sociaal beleid is de gedachte dat financiële prikkels werkgevers aanzetten tot het al dan niet aannemen van mensen met een beperking. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers veel meer motieven meewegen (Borghouts, Dekker, Freese, Oomens, & Wilthagen, 2015). Ten opzichte van eerdere studies gaan we in deze bijdrage een stap verder. De auteurs hebben verschillende fasen die werkgevers kunnen doorlopen geïdentificeerd en geordend naar de mate waarin het impact heeft op de bestaande werkwijze binnen de organisatie. Waar voor sociaal beleid het aannemen van de doelgroep het sluitstuk vormt en veel literatuur daarom start bij het benoemen van obstakels waarom werkgevers de doelgroep wel of

niet aannemen, nemen we in deze bijdrage de strategische blik van de organisatie als uitgangspunt. Past het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatiestrategie? En zo ja, welke mogelijkheden zijn er vervolgens om dit te kunnen realiseren? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn bij voorkeur peer-reviewed artikelen geraadpleegd, aangevuld met Nederlandstalige rapporten die van toepassing zijn op de Nederlandse institutionele context.

Strategische fit

Er is al veel onderzoek gedaan naar wat redenen voor werkgevers zijn om geen arbeidsbeperkten aan te nemen; de zogenoemde barrières (zie bijv. Kaye, Jans, & Jones, 2011). Recentelijk is hierin een omkering gekomen. Zowel wetenschappers als professionals bekijken de vraag meer vanuit mogelijkheden in plaats van beperkingen en de werkgeverskant wordt centraal gesteld. Zo heeft onderzoek onder werkgevers door de AWWN (2017) een aantal waarden geïdentificeerd die het waardevol maken voor werkgevers om inclusief te ondernemen. De positieve waarden van inclusief ondernemen zijn volgens dit onderzoek het beter kunnen benutten van de arbeidsmarkt, groei creëren in de afzetmarkt, betere bedrijfsvoering organiseren en de organisatiecultuur versterken. Bovendien genereert inclusief ondernemen meer voldoening bij werkgevers, leidt het tot meer innovatie en helpt het bij het realiseren van maatschappelijke legitimiteit (AWVN, 2017). Deze AWWN-waarden zijn een resultante van uitkomsten van verschillende organisaties en niet elk van deze waarden zal voor elke organisatie van toepassing zijn.

Borghouts en Freese (2016) koppelen inclusief ondernemen aan de organisatiestrategie (en de daaruit afgeleide HR-strategie) en zij stellen dat het van belang is dat de individuele organisatiecontext centraal staat en het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking afgewogen wordt binnen deze strategie. Waarom zou deze specifieke organisatie aan de slag gaan met inclusief ondernemen, passend binnen de organisatiestrategie, visie of missie? Als de werkgever het aannemen van mensen met een beperking kan positioneren binnen de organisatiestrategie, is de vraag *waarom* de organisatie investeert in het aannemen van iemand met een arbeidsbeperking beantwoord. Alleen zo ontstaat er een duurzame basis voor succes (Nishii, 2017). Organisaties kunnen verschillende strategieën naleven, waarbij zij voornamelijk focussen op productiviteit, winst en effectiviteit (economisch rationaliteitsperspectief), op welzijn en gezondheid van werknemers (welzijnsperspectief) en/of op maatschappelijke verantwoordelijkheid (sociaal legitimiteitsperspectief) (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Tot op heden heeft de HR-discipline zich vooral gericht op de kern van de organisatie in termen van hoge productiviteit en specialistische functies, terwijl HRM in relatie tot kwetsbare werknemersgroepen nog weinig aandacht heeft gekregen (Beer et al., 2015). Uit onderzoek blijkt de wens tot maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke reden voor werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, waarbij werkgevers vaak wel een kostenbatenafweging maken (Van Horssen, Van Blommesteijn, & Rosing, 2011). Organisaties dienen dus allereerst een businesscase te ontwikkelen vanuit de organisatiestrategie, waarin zij uiteenzetten wat vanuit financieel én sociaal

perspectief de toegevoegde waarde is van inclusief ondernemen, waarbij de kosten en baten in een breed maatschappelijk perspectief gezien dienen te worden en dus verder gaan dan strikt financiële opbrengsten (Adelmeijer, Schenderling, Heekelaar, Oostveen, & Beerepoot, 2015).

Het creëren van de juiste randvoorwaarden

Naast het belang van de strategische fit is er in de literatuur veel bekend over factoren die een belangrijke rol spelen bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking en die bepalend lijken te zijn voor succes (zie bijv. Van Rossum & Freese, 2017). De bereidheid en mogelijkheid om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen hangen samen met een aantal organisatiekenmerken, zoals de sector of de organisatiegrootte. Zo ervaren werkgevers dat in sommige sectoren mensen met een arbeidsbeperking eenvoudiger geplaatst kunnen worden, en kunnen grote organisaties meer capaciteit inzetten (Borghouts & Freese, 2016). Toch is het niet zo dat bovengenoemde factoren doorslaggevend zijn bij het wel of niet kunnen plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Uit de literatuur blijken verschillende organisatorische factoren telkens naar voren te komen als medebepalend voor een succesvolle plaatsing, ongeacht de organisatiecontext.

Randvoorwaarde 1: draagvlak

Het hebben van *draagvlak* is een van de belangrijkste factoren om meer arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking te kunnen realiseren (Van Horssen et al., 2011; Hemphill & Kulik, 2015; Van Rossum & Freese, 2017; Nishii, 2017). Uit eerder onderzoek blijkt dat de houding van werkgevers en de zichtbaarheid van de betrokkenheid van het topmanagement van invloed zijn op het realiseren van meer arbeidsmogelijkheden voor arbeidsbeperkte mensen (Schur, Kruse, & Blanck, 2005). Commitment vanuit de top is essentieel, maar ook in andere onderdelen van de organisatie, zoals middenmanagement en (toekomstige) collega's, moet draagvlak aanwezig zijn. Ook lijnmanagers betrekken en verantwoordelijk maken voor het uitvoeren en aannemen van mensen met een arbeidsbeperking is daarbij van belang. Organisaties doen er derhalve goed aan op zoek te gaan naar werknemers die mensen met een arbeidsbeperking een warm hart toedragen, waardoor zij als ambassadeurs voor dit onderwerp gaan staan en bijdragen aan het vergroten van het draagvlak (Borghouts & Freese, 2016).

Randvoorwaarde 2: kennis

Daarnaast blijkt het hebben van *kennis* een cruciale factor te zijn als een werkgever meer mensen met een arbeidsbeperking wil plaatsen (Hemphill & Kulik, 2015; Van Rossum & Freese, 2017). Kennis in dit verband is tweeledig, namelijk kennis over beschikbare instrumenten (Adelmeijer et al., 2015) en kennis over de doelgroep (Hernandez, Keys, & Balcazar, 2000). De overheid biedt verschillende instrumenten om werkgevers te faciliteren, maar uit onderzoek blijkt dat de bekendheid en het gebruik van deze voorzieningen nog laag zijn (Van Horssen et al., 2011). Slechts 43% van de werkgevers is bekend met overheidsinstrumen-

ten (Adelmeijer et al., 2015). Met de bekendheid voor specifiek loonkosteninstrumenten is het wat gunstiger gesteld. Uit een panel van het SCP (2015) blijkt namelijk dat een kwart van de werkgevers niet bekend is met de mogelijkheid om loonkostensubsidie te krijgen (Borghouts et al., 2015). Naast loonkostensubsidie zijn de meeste werkgevers ook bekend met job coaching en de no-risk polis (Van Horssen et al., 2011). Kennis hebben van bestaande overheidsinstrumenten kan ervoor zorgen dat werkgevers eerder mensen met een arbeidsbeperking aannemen; loonkostensubsidies lijken echter geen verklaring op zich te zijn waarom werkgevers mensen met een arbeidsbeperking aannemen (Borghouts et al., 2015).

Naast kennis over instrumenten speelt ook kennis over de doelgroep een rol. Bij gebrek aan kennis over de doelgroep blijkt uit onderzoek dat werkgevers minder snel arbeidsplaatsen bieden aan mensen met een arbeidsbeperking (Hernandez et al., 2000; Adelmeijer et al., 2015; Van Rossum & Freese, 2017). Dit kan verklaard worden doordat werkgevers geen goed beeld hebben van de doelgroep en daarom geen geschikte plaatsen weten te vinden (Van Horssen et al., 2011). De doelgroep is divers van aard. Sommige personen zijn gemakkelijk te plaatsen of hebben specifieke talenten die van meerwaarde zijn voor organisaties, zoals mensen met autisme die werken in de ICT. Wanneer werkgevers kennis hebben over de doelgroep, weten zij beter deze talenten en geschikte plaatsen te vinden. Hierdoor ontstaat eerder een goede match tussen kandidaat en functie. Gebrek aan kennis speelt vooral bij kleine organisaties en bij organisaties die geen toegewezen aanspreekpunt hebben voor inclusief ondernemen. Het kan juist deze organisaties helpen om samenwerking op te zoeken met externen voor kennisuitwisseling (Borghouts & Freese, 2016).

Randvoorwaarde 3: ervaring op (willen) doen

Verder is het opdoen van *ervaring* met het in dienst nemen of werken met mensen met een arbeidsbeperking een belangrijke factor waarmee meer arbeidsplaatsen gerealiseerd kunnen worden (Hemphill & Kulik, 2015; Van Rossum & Freese, 2017). Werkgevers die ervaring hebben met mensen met een arbeidsbeperking, hebben een positievere houding ten opzichte van deze groep en nemen meer arbeidsbeperkten aan dan werkgevers die niet deze ervaring hebben (Hernandez et al., 2000; Van Horssen et al., 2011; Hemphill & Kulik, 2015). Meer specifiek is vooral het hebben van positieve ervaring cruciaal, want dat bevordert de motivatie om vaker mensen met een beperking aan te nemen (Van Horssen et al., 2011). Ook zijn positieve ervaringen effectief om negatieve stereotypen weg te halen (Kaye et al., 2011). Over het hebben van negatieve ervaringen zijn de geluiden in de literatuur nog verdeeld. Enerzijds stellen onderzoekers dat negatieve ervaringen werkgevers ervan weerhoudt een tweede poging te doen (Adelmeijer et al., 2015; Borghouts et al., 2015), anderzijds zien andere onderzoekers ook dat negatieve ervaringen in steeds mindere mate een rol spelen in de bereidheid mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen (Van Horssen et al., 2011; Van Rossum & Freese, 2017). Om de kans op succes te vergroten kunnen organisaties het beste klein beginnen en het liefst met een enthousiasteling (Borghouts & Freese, 2016). Door alvast één persoon te plaatsen kunnen zij ervaring opdoen en lijkt het proces om meer mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen eenvoudiger (Van Rossum & Freese, 2017).

Randvoorwaarde 4: het zien van mogelijkheden van geschikt werk

Een vierde factor die bepalend is of werkgevers in staat zijn arbeidsmogelijkheden te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, is de *beschikbaarheid van geschikt werk* (Adelmeijer et al., 2015). Uit meerdere onderzoeken blijkt dat werkgevers niet ervaren dat er geschikt werk in hun organisatie bestaat voor mensen met een arbeidsbeperking (Van Horssen et al., 2011; TNO, 2016). Het is daarbij de vraag of er daadwerkelijk onvoldoende geschikt werk bestaat, of dat werkgevers de mogelijkheden niet zien (Van Horssen et al., 2011). Belemmeringen die onder andere genoemd worden, zijn een gebrek aan vacatures en een laag animo om functies aan te passen door de druk van globalisering en concurrentie (Adelmeijer et al., 2015). Ook reorganisaties worden vaak genoemd als reden waarom er geen vacatures beschikbaar zijn (Van Rossum & Freese, 2017). Het is daarbij van belang dat geschikt werk in zicht komt, zodat ook een juiste match gemaakt kan worden (TNO, 2016).

Randvoorwaarde 5: budget en tijd

Een laatste factor waar aandacht voor nodig is, is *budget en tijd*. Meer inzet genereren voor mensen met een arbeidsbeperking is een organisatieveranderingsproces waarbij voldoende middelen in termen van financiën en tijd nodig zijn (Van Rossum & Freese, 2017). Organisaties die succesvol zijn in het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking, hebben vaak een centraal budget ter beschikking en hebben inclusief ondernemen als taak toegewezen aan een HR-medewerker. Deze medewerker is vrij gemaakt om met dit onderwerp aan de slag te gaan, en dat blijkt uit onderzoek ook nodig te zijn (Van Rossum & Freese, 2017). Uiteindelijk wordt deze taak ook in de lijn belegd, maar blijft het budget centraal.

Oplossingsrichtingen

Als werkgevers weten hoe inclusief ondernemen past binnen de organisatiestrategie en ze de nodige stappen hebben gezet om de organisatiecontext zo goed mogelijk voor te bereiden, dan kan er nagedacht worden over de wijze waarop de invulling van arbeidsplaatsen het beste kan plaatsvinden. De arbeidsinzet van mensen met een arbeidsbeperking kan namelijk op verschillende manieren gerealiseerd worden. We onderscheiden vijf oplossingsrichtingen, die in meer of mindere mate aanpassingen in de eigen organisatie vergen. Bijdragen aan de arbeidsinzet van mensen met een beperking kan bestaan uit (1) het inkopen of uitbesteden van producten of diensten die door mensen met een arbeidsbeperking geleverd worden, (2) het inzetten van mensen met een beperking op bestaand werk (dus zonder het aanpassen van functies), (3) het inzetten op werk dat nu al verricht wordt, echter in aangepaste taken. De laatste twee oplossingsrichtingen bestaat uit het creëren van nieuw werk bijvoorbeeld door (4) reshoring, of (5) new business development. Uit het Strategisch Inclusief Ondernemen-model van Borghouts en Freese (2016) volgt dat, afhankelijk van de HR-strategie, sommige oplossingen meer voor de hand zullen liggen dan andere. Zo zijn de inzet van loonkostensubsidie, ketendoorschuiving of het eventueel betalen van een quotumboete activiteiten die aansluiten bij organisaties die voornamelijk focussen

op economische rationaliteit. Daartegenover staan organisaties die ook op sociale legitimiteit focussen, waarbij inclusieve HRM-activiteiten (werving, job carving, job coach, etc.) en het daadwerkelijk zelf in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking of het in samenwerking met andere bedrijven creëren van nieuw werk veel passender zijn. Welke oplossingsrichting een organisatie ook kiest, de inzet en het gebruik van overheidsinstrumenten kan daarbij aantrekkelijk zijn (TNO, 2016). Dergelijke instrumenten kunnen het voor werkgevers rendabel maken om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen (Borghouts & Freese, 2016). De instrumenten die de overheid aanbiedt zijn *loonkostensubsidie*, *vergoeding voor aanpassing van de werkplek*, *no-risk polis*, *mobilitetsbonus*, *job coaching (intern en extern)* en *ondersteuning bij aannemen Wajonger door middel van proefplaatsing of loondispensatie* (Rijksoverheid, 2017). Ondanks dat uit onderzoek blijkt dat deze instrumenten niet helpen bij het overtuigen van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, zijn ze wel essentieel voor werkgevers om verminderde productiviteit te compenseren (Borghouts et al., 2015).

Oplossingsrichting 1: ketendoorschuiving door inkoop en uitbesteding

Allereerst kan *social return*, of de *inkoopstrategie*, een oplossingsrichting zijn om meer arbeid te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Social return betreft de sociale inkoopvoorwaarden die door de overheid aan de opdrachtnemer gesteld worden met als doel werkgelegenheid te bevorderen voor mensen met een arbeidsbeperking (Borghouts & Freese, 2016). Hierbij worden afspraken gemaakt met opdrachtnemers over het creëren van extra arbeidsplekken voor mensen met een arbeidsbeperking bij de inkoop van diensten (bijvoorbeeld schoonmaak), en de inkoop van goederen (bijvoorbeeld producten gemaakt door een arbeidsbeperkte). Werkgevers kunnen social return zelf invullen door mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Het blijkt echter nog niet zo eenvoudig te zijn om kandidaten te vinden voor social return opdrachten. Het is daarom van belang om de samenwerking op te zoeken met partijen die deze doelgroep in beeld heeft en kan aanbieden (Beukeveld & Oden, 2017). Daarbij moeten deze partijen voldoende tijd beschikbaar hebben, zodat ook een juiste match gemaakt kan worden (Beukeveld & Oden, 2017). Als alternatief kiezen werkgevers ook wel voor *detachering of groepsdetachering*, waarbij zij een groep arbeidsbeperkte mensen detacheren voor een opdracht. Kandidaten werken dan bij de reguliere werkgever, maar de begeleiding wordt geregeld door de detacherende organisatie. Behalve zelf aan social return opdrachten voldoen kunnen zij er ook voor kiezen hun toeleveranciers dezelfde voorwaarden op te leggen; dan wordt gesproken van *ketendoorschuiving* (Borghouts & Freese, 2016). Zij kunnen ook volledige *werkprocessen uitbesteden* aan organisaties die deze werkprocessen invullen met mensen met een arbeidsbeperking.

Oplossingsrichting 2: inzetten op bestaand werk

Een andere oplossing is het bekijken welke reeds bestaande functies passend zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Dan zijn er vaak aanpassingen nodig op het gebied van werving en selectie om de kans groter te maken dat ook mensen met een arbeidsbeperking solliciteren op dergelijke functies. Uit onderzoek blijkt dat het vinden van kandidaten nog een uitdaging is voor werkgevers en dat zij voor de werving voornamelijk gebruikmaken van externe dienstverleners

(Van Horsen et al., 2011; Beukeveld & Oden, 2017). Het blijkt een effectieve manier om mensen met een arbeidsbeperking te werven door *samen te werken met gespecialiseerde organisaties* (Van Rossum & Freese, 2017). Werkgevers kunnen samenwerken met werkgeversservicepunten, ondersteuning zoeken bij SW-organisaties of private organisaties benaderen die helpen bij het werven van geschikte werknemers met een arbeidsbeperking. Andere goede bronnen voor werving zijn samenwerking met (praktijk)scholen (Devins & Hogarth, 2005) of netwerken die contact leggen tussen werkgevers en werkzoekenden met een arbeidsbeperking, om zo een stukje onbekendheid weg te nemen. Deze partijen kennen de doelgroep vaak ook beter, waardoor zij kunnen helpen bij het realiseren van een goede match. Ook wanneer werkgevers gebruikmaken van specifieke wervingsactiviteiten is de kans groter dat zij arbeidsplaatsen voor de doelgroep kunnen realiseren (Van Rossum & Freese, 2017). Werkgevers kunnen bijvoorbeeld *gerichte vacatureteksten* opstellen specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking (Van Rossum & Freese, 2017) of in de functieprofielen enkel de *essentiële baanvereisten* opnemen (Kulkarni & Valk, 2010). Werkgevers kunnen ook mensen met een arbeidsbeperking werven via *online profielmatchingtools*. In een dergelijke tool kunnen werkgevers een zoekprofiel aanmaken, waarna de tool vervolgens dit zoekprofiel vergelijkt met de kandidatenprofielen en het best overeenkomende profiel uitlicht. Het lijkt erop dat dergelijke tools het eenvoudiger maken om geschikte kandidaten te werven; de effectiviteit van dit wervingsmiddel is alleen nog niet wetenschappelijk onderbouwd.

Behalve de werving zullen werkgevers ook hun selectieprocedures (gedeeltelijk) moeten aanpassen om te zorgen dat mensen met een arbeidsbeperking een eerlijke kans krijgen. In plaats van mensen met een arbeidsbeperking te selecteren op basis van cv of motivatiebrief, kunnen zij beter op gesprek komen of een *proefperiode* ingaan (Van Horssen, Nijhuis, & Mallee, 2010). Tijdens een proefperiode kunnen zij namelijk wennen aan het werk, laten zien wat ze kunnen, waardoor realistische verwachtingen geschept worden. Wanneer mensen met een arbeidsbeperking geworven en geselecteerd zijn, kan *technologie* hen nog ondersteunen bij hun inzet in een bestaande baan. Technologie wordt dan ingezet om het productieproces te ondersteunen en fouten op te vangen. Op die manier kunnen mensen met een arbeidsbeperking gewoon meedraaien in het arbeidsproces en in hun eigen tempo de werkzaamheden leren (Borghouts & Freese, 2016).

Oplossingsrichting 3: aangepast werk

Werkgevers zien nog weinig mogelijkheden tot geschikte functies voor mensen met een arbeidsbeperking in bestaande vacatures (Adelmeijer et al., 2015; TNO, 2016). Toch is het doen van functie-aanpassingen, wanneer de werknemer niet in staat is om bestaande functies te vervullen, een veelbelovend instrument om arbeidsbeperkten aan het werk te helpen (Van Rossum & Freese, 2017). *Job carving* is een bekende vorm om functies geschikt te maken voor mensen met een arbeidsbeperking. Job carving is een methode om uit bestaande functies kleinere routinematige onderdelen te selecteren en deze gezamenlijk tot een nieuwe functie van laaggekwalificeerd werk samen te voegen (Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra, Nijhuis, & Mulders, 2013; TNO, 2016). De methode blijkt effectief voor het creëren van functies voor individuen met een arbeidsbeperking,

omdat er functies gecreëerd kunnen worden met werkzaamheden die passend zijn bij het vermogen van de kandidaat. De effectiviteit met betrekking tot de duurzaamheid van deze functies staat echter nog ter discussie (Van Ruitenbeek et al., 2013). Bovendien is deze methode enkel gericht op het creëren van specifieke functies en minder geschikt bevonden voor toepassing op grote schaal in een organisatie (Van Ruitenbeek et al., 2013).

Voortbouwend op deze beperking is een methode ontwikkeld voor de integratie van een grote groep mensen met een arbeidsbeperking in één organisatie, namelijk het *Inclusief Herontwerp Werkprocessen* (IHW) (Van Ruitenbeek et al., 2013). De IHW-methode is een methode voor analyse en herontwerp van werkprocessen waar met gerichte taakdifferentiatie het werk anders georganiseerd en verdeeld kan worden in de organisatie, zodat er taken ontstaan die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een arbeidsbeperking (Van Ruitenbeek et al., 2013). IHW gaat verder dan het carven van één functie en beslaat het aanpassen van taakverdelingen in de gehele organisatie. Deze methode houdt dus een ingrijpende organisatieverandering in die veel draagvlak en investering vergt, maar ook een methode die veel netto-baten kan opleveren voor de werkgever (Van Ruitenbeek et al., 2013), als arbeidsbeperkten op volwaardige functies in het arbeidsproces worden ingezet.

Oplossingsrichting 4: reshoring

Een vierde oplossingrichting is *reshoring*. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen insourcen en reshoren. Insourcen betreft de re-integratie van voormalige uitbestede productie (Foerstl, Kirchoff, & Bals, 2016). Werkgevers kunnen bijvoorbeeld catering of schoonmaak weer inbesteden. Bij insourcen gaat het dus om het terughalen van taken die niet tot de kernactiviteit van de organisatie behoren en betreft het dus slechts een verschuiving van arbeidsplaatsen. Reshoring daarentegen betreft de geografische herverdeling van taken naar land van herkomst (Foerstl et al., 2016), waardoor er meer arbeidsplaatsen in Nederland beschikbaar komen, die waarde toevoegen aan de kernactiviteit van de organisatie. Daarom wordt als oplossingsrichting slechts reshoring in beschouwing genomen (TNO, 2016). Reshoring kan meerwaarde creëren en een krachtige manier zijn van werkherverdeling, wanneer het voor de werkgever meer baten dan kosten oplevert en wanneer de teruggehaalde processen ingevuld worden met mensen met een arbeidsbeperking. Zo heeft Tilburg University een reshoring tool ontwikkeld, die inzicht geeft in de (verborgen) kosten van productie in het buitenland en daarbij de keuze om wel of niet te reshoren ondersteunt (Dierynck & Cardinaels, 2017).

Oplossingsrichting 5: New Business Development

In plaats van arbeidsplaatsen te creëren om een aantal mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen kunnen werkgevers ook overwegen nieuwe activiteiten te ontwikkelen met inzet van de doelgroep, ook wel New Business Development genoemd (Tsuyuki, 2013). Hiermee wordt bedoeld dat organisaties op zoek gaan naar businessmogelijkheden (bijvoorbeeld nieuwe markten of producten) die zowel economisch als sociaal aantrekkelijk zijn, zodat zij op die manier arbeidsbeperkte mensen kunnen inzetten die unieke waarde aan de organisatie geven. Uit een studie van Tsuyuki (2013) blijkt dat dit effectieve

mogelijkheden biedt om een groter aantal mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Organisaties kunnen intern nieuwe business gaan ontwikkelen, wanneer zij binnen de eigen organisatie op zoek gaan naar mogelijkheden voor nieuw werk. Hierbij gaat het om nieuw werk, zoals een nieuwe productielijn die valt binnen de kernactiviteit van de organisatie, die arbeidsinzet voor arbeidsbeperkte mensen genereert. Organisaties kunnen ook extern nieuwe businessinitiatieven opzetten. Zij kunnen dus sociaal gaan ondernemen, met andere woorden een organisatie inrichten die op 'een ondernemende manier innovatieve oplossingen aanbiedt voor sociale en ecologische uitdagingen' waarbij de maatschappelijke missie het primaire doel is (Lambooy & Diepeveen, 2017). Volledig sociaal ondernemen is een grote stap en wordt hier verder buiten beschouwing gelaten, maar een *sociale onderneming opzetten* in het verlengde van de eigen business is wel een mogelijkheid. Op deze manier ontwikkelt de organisatie nieuwe externe business waar mensen met een arbeidsbeperking een plek kunnen vinden. Werkgevers kunnen dit ook in samenwerking met andere werkgevers inrichten om sociale impact te realiseren en kijken op die manier verder dan de eigen organisatiegrenzen (Borghouts & Freese, 2016).

Duurzame plaatsingen

Tot dusverre zijn factoren en oplossingsrichtingen behandeld die kunnen bijdragen aan een succesvolle plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking. Echter, een succesvolle plaatsing betekent niet automatisch dat de plaatsing ook duurzaam is (SCP, 2010). Het doel van de Participatiewet is dat mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk zijn en niet weer terugvallen in de uitkeringen. Uit de literatuur komen een aantal factoren naar voren die bij kunnen dragen aan een duurzame arbeidsrelatie tussen werkgevers en een werknemer met een arbeidsbeperking.

Matching

Allereerst is *matching* het sleutelwoord voor duurzame inzetbaarheid. Om de duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking te stimuleren is het van belang dat de functie goed bij de kennis en vaardigheden van de persoon aansluit (Van Horssen et al., 2011). Ongeacht welke oplossingsrichting een werkgever kiest, de matching van de kandidaat met de baan blijft noodzakelijk, evenals het doen van aanpassingen om de baan geschikter te maken (Van Horssen et al., 2011). Een goede match wordt ook als belangrijkste succesfactor genoemd wanneer mensen langer dan een halfjaar in dienst zijn (Adelmeijer et al., 2015). Wanneer werkgevers openstaan voor mensen met een arbeidsbeperking en focussen op het vermogen van de kandidaat, kunnen effectieve matches met de baanvereisten gemaakt worden (Gilbride, Stensrud, Vandergoot, & Golden, 2003).

Job coaching

Verder wordt job coaching veel genoemd als effectieve vorm voor een duurzame arbeidsrelatie (Aarts, Van Hout, Thijs, & Visscher, 2008). Het bieden van begeleiding op de werkplek is een bewezen effectief werkzaam bestanddeel, zeker als

inhoud en intensiteit afgestemd zijn op de behoeften van de werknemer en werkgever (Groenewoud, Mallee, Witvliet, & Blommesteijn, 2014). Net als de focus op matching is het blijven bieden van begeleiding voor mensen met een arbeidsbeperking noodzakelijk (Van Horssen et al., 2011). Uit onderzoek blijkt dat begeleiding van de doelgroep het beste binnen het werkproces georganiseerd kan worden (Schafft, 2014). Dat houdt in dat de job coach, werkgevers of collega's de inhoud van het werk kennen en weten hoe ze deze doelgroep kunnen begeleiden. Om de kans op een duurzame arbeidsrelatie te verhogen is het van belang dat werknemers met een arbeidsbeperking goed en zo nodig langdurig begeleid worden en dat de organisatie ondersteuning op maat biedt voor zowel de arbeidsbeperkte als de manager en collega's (Borghouts & Freese, 2016).

Inclusieve organisatiecultuur

Natuurlijk speelt ook de *organisatiecultuur* een rol bij het in dienst houden van mensen met een arbeidsbeperking (Schur et al., 2005). Diversiteit en inclusie omarmen, een persoonlijke en flexibele managementstijl hanteren, focussen op vaardigheden van werknemers in plaats van beperkingen en maatwerkafspraken aanbieden, zijn kenmerken van een inclusieve organisatiecultuur, die geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking (Gilbride et al., 2003). Organisaties met een dergelijke inclusieve organisatiecultuur lijken beter in staat te zijn arbeidsmogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren en deze mensen te behouden. Bovendien hebben organisaties met een inclusief karakter het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking geïntegreerd in hun beleid, waardoor het normaal wordt dat deze mensen in de organisatie aan het werk zijn (Van Rossum & Freese, 2017).

Investeren in employability

In aanvulling hierop blijkt dat het investeren in de employability van mensen met een arbeidsbeperking een onderdeel is van inclusief ondernemen (TNO, 2016). Door middel van opleidingen zorgen werkgevers er dan voor dat de duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking wordt verhoogd. Vaak hebben deze werknemers namelijk onvoldoende vooropleiding, beschikken zij niet over beroepsvaardigheden of missen sociale en werknemersvaardigheden om goed te kunnen functioneren binnen een organisatie (TNO, 2016). Vooral aandacht voor sociale en werknemersvaardigheden blijkt van belang te zijn voor mensen met een arbeidsbeperking om tot succesvolle arbeidsparticipatie te komen. Werkgevers kunnen er niet van uitgaan dat elke persoon met een arbeidsbeperking op hetzelfde niveau kan presteren of zich kan ontwikkelen zoals werknemers zonder een beperking (Deckop, Konrad, Perlmutter, & Freely, 2006). Het is van belang de verwachtingen goed te managen over wat per individu mogelijk is.

Conclusie en beleidsaanbevelingen

Het realiseren van meer arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking is en blijft een uitdaging voor publieke en private werkgevers. In deze literatuurstudie zijn factoren uiteengezet die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren

van meer arbeidsinzet. Voor de werkgever begint het met de vraag waarom zij mensen met een arbeidsbeperking willen aannemen. Voor een structurele aanpak en grootste kans op een succesvolle (duurzame) plaatsing is het van belang het inclusief ondernemen te koppelen aan en te integreren in de organisatie- en HR-strategie. Op basis daarvan kunnen werkgevers een businesscase ontwikkelen en zorgen voor een strategische fit. Om vervolgens de eerste stappen richting een plaatsing te zetten, zullen werkgevers moeten zorgen voor voldoende draagvlak en kennis, ervaring op willen doen, mogelijkheden zien voor geschikt werk en over voldoende budget en tijd beschikken. Afhankelijk van de HR-strategie kunnen werkgevers kijken welke route zij nemen om tot plaatsing van een arbeidsbeperkt individu te komen, die past bij de organisatie. Voor elke oplossingsrichting is ook een andere mate van motivatie en inzet vereist. De oplossingsrichtingen die in kaart gebracht zijn, betreffen het inkopen of uitbesteden, inzetten op bestaand werk, aangepast werk, reshoring en/of New Business Development. Om te zorgen dat plaatsingen ook duurzaam zijn, kunnen werkgevers aandacht besteden aan het creëren van een juiste match tussen functie en vermogen van de kandidaat, het beschikbaar stellen van jobcoaching, het creëren van een inclusieve organisatiecultuur en investeren in employability van arbeidsbeperkte mensen.

In deze literatuurstudie is voortgebouwd op de factoren die zijn geïdentificeerd in het Strategisch Inclusief Ondernemen-model van Borghouts en Freese (2016). Deze factoren zijn gewogen aan de hand van bestaande literatuur en van daaruit zijn factoren geïdentificeerd die cruciaal zijn voor het slagen van een plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking. Verder zijn ook de oplossingsrichtingen uitgewerkt en is literatuur verzameld over de effectiviteit van deze oplossingsrichtingen. Deze literatuurstudie heeft een koppeling gemaakt tussen de interne organisatie en passende oplossingsrichtingen. De identificatie van verschillende factoren die bijdragen aan het bieden van arbeidsplekken voor mensen met een arbeidsbeperking is nog niet eerder op deze wijze uiteengezet. Het artikel geeft hiermee ook een inkijk in de routes die werkgevers kunnen bewandelen als zij de intentie hebben om inclusief te gaan ondernemen, waarmee het een bijdrage levert aan de praktijk. Het biedt namelijk een overzicht van wat al bekend is over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking; een eerste stap op weg naar duurzame arbeidsinzet van arbeidsbeperkte mensen.

In dit literatuuronderzoek is enkel de werkgeverskant belicht. Hier is bewust voor gekozen, omdat werkgevers de mogelijkheden hebben om werk aan te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking en vanuit de wetenschappelijke literatuur nog weinig aandacht is geschonken aan de vraag wat een integrale manier is voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen, passend binnen hun specifieke organisatiecontext. Hiermee is deze literatuurstudie een nadere uitwerking van de eerdere studie van Borghouts en Freese (2016). Over het opbouwen van een duurzame arbeidsrelatie is de literatuur helemaal schaars en biedt dus voldoende mogelijkheden tot longitudinaal vervolgonderzoek. Van veel van de benoemde oplossingsrichtingen en werkwijzen is de wetenschappelijke effectiviteit op lange termijn niet bekend. Interessant vervolgonderzoek is het uitvoeren van casestudies waarbij organisaties met verschillende oplossingsrichtingen langere tijd gevolgd worden, om de effectiviteit van de verschillende methodieken te onderzoeken. Een ander relevant onderbelicht onderwerp zijn

de effecten op de interne organisatie van inclusief ondernemen, zoals de betrokkenheid of tevredenheid van reguliere werknemers, of de effecten van inclusief ondernemen op klanten.

We sluiten deze literatuurstudie af met een aantal praktische beleidsaanbevelingen die werkgevers kunnen helpen bij het realiseren van meer arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking:

- 1 Start met het maken van een koppeling tussen het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking en de organisatiestrategie.
- 2 Zorg voor draagvlak vanuit de top, en in de rest van de organisatie. Betrek werknemers in het proces en zoek ambassadeurs.
- 3 Zorg voor de juiste kennis over de doelgroep, bijvoorbeeld door middel van samenwerking.
- 4 Sta open voor het opdoen van ervaring: start klein en breid dit succes verder uit.
- 5 Ga op zoek naar bestaande functies die met kleine aanpassingen geschikt te maken zijn, of bekijk mogelijkheden om taken anders te verdelen zodat nieuwe functies ontstaan.
- 6 Focus op het creëren van de juiste match tussen het vermogen van de kandidaat en de functie.
- 7 Zorg voor de juiste begeleiding op maat, continueer dit en blijf daarin investeren.

Vanuit sociaal beleid zou beter kunnen worden gekeken naar waar werkgevers behoefte aan hebben in de in dit artikel onderscheiden fasen, en daarin faciliterend optreden. Te denken valt aan:

- 1 Zorg voor een meer flexibele uitvoering en minder bureaucratie voor werkgevers.
- 2 Beloon inclusieve werkgevers, waarbij onderscheid gemaakt kan worden naar de hiervoor beschreven verschillende fasen in het proces, oplossingsrichtingen en de uitkomsten daarvan.
- 3 Sluit geen mensen met een beperking uit en kijk niet alleen naar de transitie van inactiviteit naar werk, maar ook hoe je voorkomt dat mensen weer uitvallen.
- 4 Ondersteun kleine werkgevers: creëer en/of faciliteer netwerken voor informatie, kennisuitwisseling en praktische ondersteuning bij het vinden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 5 Probeer vanuit het sociaal beleid jezelf te verplaatsen in de werkgever. Wat heeft de werkgever nodig? Wat zijn de verwachtingen en hoe kan het sociaal beleid daarin een stimulerende en faciliterende rol spelen?

Noot

- 1 Deze literatuurstudie dient als wetenschappelijke basis voor de kanskaart Strategisch Inclusief Ondernemen van Verspild Talent. Verspild Talent is een regionaal netwerk

dat ondernemers ondersteunt bij het realiseren van meer arbeidsinzet voor mensen met een arbeidsbeperking. Verspild Talent ontvangt subsidie van de provincie Noord-Brabant.

Literatuur

- Aarts, L., Van Hout, C., Thijs, C., & Visscher, K. (2008). *Evaluatie jobcoaching*. Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics (APE).
- Adelmeijer, M.H.M., Schenderling, P.J., Heekelaar, M.S., Oostveen, A., & Beerepoot, R. (2015). *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers: Rapportage fase 1*. Verkregen van <http://onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/ns62tg1z/onderzoek-participatiewet-bij-werkgevers-rapportage-fase-1-peiljaar-2015.pdf>
- AWVN. (2017). *Werkgevers gaan inclusief. Verschil smaakt naar meer*. Verkregen van <https://werkgeversgaaninclusief.nl/nl/kennis/verschil-smaakt-naar-meer-de-waarde-van-inclusief-werkgeven>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54, 427-438.
- Beukeveld, M., & Oden, P. (2017). Meer werknemers aan het werk bij het MKB: Naar een goede match door dialoog en samenwerking. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(1), 24-36.
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet*. Amersfoort: Celsus Juridische uitgeverij.
- Borghouts, I.W.C.M., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, (7), 1-20.
- Deckop, J.R., Konrad, A.M., Perlmutter, F.D., & Freely, J.L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539-559.
- Devins, D., & Hogarth, T. (2005). Employing the unemployed: Some case study evidence on the role and practice of employers. *Urban Studies*, 42(2), 245-256.
- Dierynck, B., & Cardinaels, E. (2017). *Reshoring Tool*. Verkregen van Tilburg University: <https://www.reshoringtool.nl/>
- Foerstl, K., Kirchoff, J.F., & Bals, L. (2016). Reshoring and insourcing: Drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 492-515.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137.
- Groenewoud, M., Mallee, L., Witvliet, M., & Blommesteijn, M. (2014). *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten: Lessen voor gemeenten*. Verkregen van https://www.bartimeus.nl/sites/default/files/downloads/eindrapport-effectieve-reintegratie_arbeidsbeperkten-14093-regioplan.pdf
- Hemphill, E., & Kulik, C.T. (2015). Which employers offer hope for mainstream job opportunities for disabled people? *Social Policy and Society*, 1-18.
- Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 4.
- Kaye, H.S., Jans, L.H., & Jones, E.C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-536.
- Kulkarni, M., & Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4), 137-146.
- Lambooy, T.E., & Diepeveen, R.A. (2017). Actuele ontwikkelingen betreffende sociale enterprises: Een sectorale gedragscode. *Vaktijdschrift voor de juridische praktijk*, 1-10.

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Kennisdocument. Verkregen op 8 augustus 2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument>
- Nishii, L.N. (2017). *A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness*. CAHRS Research Link No. 5. Ithaca, NY: Cornell University, ILR School, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Schafft, A. (2014). Employer guides: Improving job retention for people with mental health issues. Experiences from a Norwegian pilot project. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(1), 23-27.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20.
- SCP. (2010). *Beperkt aan het werk*. Verkregen van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2010/Beperkt_aan_het_werk
- SCP. (2015). *Vraag naar arbeid*. Verkregen van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Vraag_naar_arbeid_2015
- TNO. (2016). *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Verkregen van https://www.tno.nl/media/8093/perspectief_op_de_onderkant_van_de_arbeidsmarkt.pdf
- Tsuyuki, M. (2013). *A study on business models of WISEs for disabled people – Diffusion process of social innovation in Japan*. EMES-SOCENT Conference Selected Papers, ECSP-LG13-43.
- Van Horssen, C., Nijhuis, F., & Mallee, L. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Van Horssen, C.P., Van Blommesteijn, M., & Rosing, F. (2011). *Een Wajonger in mijn bedrijf?! Een onderzoek naar attitude, ervaring en bereidheid van werkgevers om een Wajonger in dienst te nemen en te houden*. Verkregen van [http://www.implementaties-can.nl/pdf/Regioplan%20\(2011\).%20Een%20wajonger%20in%20mijn%20bedrijf.pdf](http://www.implementaties-can.nl/pdf/Regioplan%20(2011).%20Een%20wajonger%20in%20mijn%20bedrijf.pdf)
- Van Rossum, A.F.A., & Freese, C. (2017). Werkgevers en de Participatiewet in tijden van reorganisatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(1), 6-23.
- Van Ruitenbeek, G., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R., Nijhuis, F.J., & Mulders, H.P.G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk: Ervaringen met de methode inclusief herontwerp werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 104-122.