



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Werkgevers nudgen om collega's met karakter aan te nemen

Succesvolle plaatsing op basis van gedragswetenschappen

Mirjam Engelen
Henri Faun
Lennart de Ruig
Natasha Stroeker

Zoetermeer, 15 maart 2016

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	11
1.1 Collega's met karakter	11
1.2 Nudges	12
1.3 Leeswijzer	13
2 Doelstelling, opzet en aanpak	14
2.1 Doelstelling en afbakening	14
2.2 Onderzoeksopzet en onderzoeksvragen	14
2.3 Onderzoeksaanpak	16
3 Perspectief werkgevers	18
3.1 Gedrag in werving, selectie en werkgeverschap	18
3.2 Belemmerend: uitdagingen	21
3.3 Bevorderend: aanknopingspunten	24
3.4 Gedragsverandering	26
3.5 Conclusies	27
4 Context voor nudges	28
4.1 Uitdagingen voor het inzetten van nudges	28
4.2 Hulp van een intermediair	29
4.3 Matchen door uitzendbureau	30
4.4 Individuele plaatsing en steun (IPS)	32
4.5 Via een intermediair naar werk	34
4.6 Conclusie	37
5 Nudges en gedragsbewuste instrumenten	38
5.1 Vertaling intermediaire concepten in gedragsmechanismen	38
5.2 Fase 1: Contacten met bedrijven leggen	38
5.3 Fase 2: introductie van collega's met karakter	40
5.4 Fase 3: in dienst nemen en houden van collega met karakter	42
5.5 Spin-off binnen netwerk	44
6 Aanvullende nudges	46
6.1 Opbouw van netwerken	46
6.2 Groepsessies met werkgevers	47
6.3 Bedrijven werven voor netwerken of re-integratietrajecten	47
6.4 Aannemen van collega's met karakter binnen re-integratietrajecten	48
6.5 Bedrijven digitaal in contact brengen met werkzoekenden	49
6.6 Het wegnemen van vooroordelen bij werving en selectie	49
7 Conclusies	51
7.1 Belemmeringen en interventies	51
7.2 Verder bouwen op IPS en uitzendbureaus	54
7.3 Aanknopingspunten voor de toekomst	55



Bijlage 1	Gesprekspartners interviews	57
Bijlage 2	Groepsgesprekken	58
Bijlage 3	Bronnenlijst	61



Samenvatting

Veel mensen met een ernstige psychische aandoening (EPA) zijn in staat om te werken en willen ook graag werken. Het draagt zelfs bij aan hun herstel en (re-)integratie in de maatschappij. Werkgevers zijn echter zeer terughoudend met het aannemen van werkzoekenden met een EPA. Daarom is het Instituut Gak de campagne 'Collega's met karakter' gestart, om allereerst de beeldvorming rond werknemers met een EPA op positieve wijze te beïnvloeden. De volgende stap is te onderzoeken op welke wijze werkgevers er daadwerkelijk toe bewogen kunnen worden om collega's met karakter in dienst te nemen.

Daarom heeft Instituut Gak aan Panteia gevraagd om te onderzoeken hoe gedragsbeïnvloedende interventies werkgevers ertoe kunnen aanzetten vaker collega's met karakter aan te nemen. Interventies dienen daarbij te voldoen aan de definitie van een nudge: een wijziging in de keuzearchitectuur om werkgevers een bepaalde richting op te sturen, zonder daarbij opties te verbieden of op een significante manier de economische prikkels te vergroten of verkleinen. Het gaat dus niet om traditionele beleidsinstrumenten zoals regelgeving, financiële prikkels of informatieverschaffing.

Onderzoekopzet en beantwoording onderzoeksvragen

Panteia heeft dit onderzoek ingestoken op basis van literatuuronderzoek, interviews met experts op het gebied van arbeidsmarkt & re-integratie, gedragswetenschappen en GGZ-trajectbegeleiding. Het onderzoek is opgebouwd aan de hand van vijf onderzoeksvragen. In deze samenvatting beantwoorden wij de vijf vragen. Hieruit destilleren wij hoe de nudges ingezet kunnen worden en welke aanknopingspunten er voor de toekomst zijn.

1. Welke gedragsmechanismen spelen een rol bij het aannemen van collega's met karakter? In hoeverre gaat het om bewust of onbewust gedrag?

Werving en selectie van personeel is over het algemeen een bewust en rationeel proces. Dit geldt ook voor het al dan niet aannemen van collega's met karakter, of werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt in het algemeen. Uitgaande van een bestaande vacature, willen werkgevers een werknemer aannemen die zo goed mogelijk bij het bedrijf past en de gevraagde werkzaamheden goed kan uitvoeren. De vraag of de sollicitant een psychische aandoening heeft, is daar in principe secundair aan.

In de praktijk blijkt dat werkgevers zich ook laten leiden door onbewuste processen. Zo is het hebben van een psychische aandoening voor veel werkgevers een barrière om iemand aan te nemen. Vooral als de werkgever zelf geen ervaring met EPA's heeft in zijn directe omgeving, staat deze een stuk minder open voor het aannemen van een collega met karakter.



2. Op welke sleutelmomenten worden werkgevers voor de keuze gesteld om al dan niet een collega met karakter aan te nemen? Op welk sleutelmoment staat een werkgever het meest open voor een collega met karakter?

Er zijn drie manieren waarop collega's met karakter bij werkgevers in dienst kunnen komen:

1. Via regulier sollicitatietraject als vervulling van een vacature, zonder dat er een voorkeur voor een doelgroep is.
2. Via een sollicitatietraject als vervulling van een vacature waarbij de werkgever specifiek naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoekt.
3. Buiten het reguliere traject, bijvoorbeeld als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of social return.

Bij de eerste variant is er sprake van een reguliere vacature en heeft de werkgever geen duidelijke voorkeur voor een collega met karakter. Dit is het geval bij de overgrote meerderheid van alle vacatures in Nederland. Het is voor collega's met karakter vaak lastig om voor deze vacatures in aanmerking te komen. Bij de varianten 2 en 3 staat de werkgever al open voor een werknemer met afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan een collega met karakter zijn, maar dat is allerm minst zeker. Van alle doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt, blijken werkzoekenden met een EPA namelijk één van de minst aantrekkelijke voor werkgevers.

3. Welke gedragsmechanismen belemmeren werkgevers om collega's met karakter aan te nemen?

De terughoudendheid van werkgevers ten aanzien van collega's met karakter, is voor een groot deel te verklaren door de *beeldvorming* rond mensen met een EPA. Werkgevers hebben namelijk vaak één of meer van de volgende vooroordelen:

- Werkgevers zijn bang zijn dat werknemers met een psychische beperking niet kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt (productiviteit, flexibiliteit, aanwezigheid, mate van supervisie/begeleiding, samenwerking, sociale vaardigheden).
- Ze vrezen dat dat werknemers met een psychische beperking gevaarlijk en onvoorspelbaar zijn.
- Ze denken dat werk stressvol is, en daarom niet goed voor mensen met een psychische beperking
- Ze vrezen de houding en interactie met andere werknemers.

Vooraf bij het vraagstuk van productiviteit is interessant: er zijn voorbeelden waar collega's met karakter inderdaad minder productief zijn dan 'reguliere' werknemers. Er zijn echter ook voorbeelden waarin de inzet van collega's met karakter op bepaalde taken niet tot productiviteitsverlies of juist voor een grotere algehele productiviteit zorgden.

Naast de beeldvorming zijn er ook belemmeringen van praktische aard, die spelen wanneer een werkgever ervoor kiest om een collega met karakter in dienst te willen nemen:



- Werkgevers zeggen lastig via instanties als UWV, gemeenten en werkgeversservicepunten voor de werkzaamheden geschikte werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen werven.
- Er zijn ingewikkelde administratieve procedures voor het verkrijgen van subsidies en andere tegemoetkomingen voor het aannemen van werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Arbeidscontracten bieden te weinig flexibiliteit bij het aannemen van speciale doelgroepen.

4. Welke nudges kunnen (in potentie) het gedrag van werkgevers bij het aannemen van collega's met karakter veranderen?

Om het gedrag van werkgevers bij de werving en selectie te veranderen zijn drie factoren van belang:

- Motivatie om collega's met karakter aan te willen nemen;
 - Kennis over de doelgroep;
 - Mogelijkheden om collega's met karakter aan te nemen: vacatures
- De eerste is wellicht de belangrijkste factor. Deze is namelijk het minst eenvoudig te beïnvloeden. Deze factor hangt ook sterk samen met de beeldvorming rond collega's met karakter. Om de beeldvorming aan te passen en daarmee een motivatie te creëren, kunnen gedragswetenschappen en nudges ingezet worden.

De nudges dienen zich dan vooral te richten op het fenomeen 'onbekend maakt onbemind'. Het blijkt namelijk dat werkgevers die meer ervaring hebben met mensen met een EPA (bijvoorbeeld in vrienden- of familiekring) vaak ook meer open staan voor collega's met karakter. Ook blijkt dat wanneer een collega met karakter eenmaal in dienst is, werkgevers zich veelal over deze werknemer ontfermen en er werk van maken om de collega binnen het arbeidsproces te houden.

De kansen voor collega's met karakter kunnen worden vergroot wanneer er directe, persoonlijke ontmoetingen plaatsvinden tussen werkgevers en werkzoekenden. Werkgevers zullen dan namelijk eerder geneigd zijn om de werkzoekende als persoon te beoordelen en niet op basis van de beelden die hij over de doelgroep heeft.

5. Hoe en wanneer kunnen deze nudges worden ingezet? Welke actoren moeten daarbij zijn betrokken? Welke rol kunnen intermediaire partijen hierbij vervullen? Wat zijn aandachtspunten bij de implementatie?

Een ontmoeting tussen werkgevers en werkzoekenden met een EPA is echter niet vanzelfsprekend. Werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn vaak niet goed in staat zich op de juiste wijze richting werkgevers te profileren. Dit komt door een gebrek aan ervaring of door zelfstigmatisering.

Om een ontmoeting tussen vraag en aanbod mogelijk te maken is er een goede intermediaire partij nodig. Om dit te verwezenlijken stellen wij twee varianten voor, die nu al in de praktijk voorkomen:

- **Uitzendbureaus** die voor een goede match zorgen tussen vacatures en werkzoekenden, met daarbij oog voor de doelgroep van collega's



met karakter. Het idee is dat een uitzendbureau de beste passende kandidaat voorstelt en, waar mogelijk, tussen de reguliere kandidaten ook collega's met karakter bemiddelt. Werkzoekenden met een EPA worden dan op basis van hun kwaliteiten en vaardigheden richting de arbeidsmarkt geholpen.

- **Individuele Plaatsing en Steun (IPS) door GGZ-aanbieders.** De IPS-methode is een onderdeel van de trajectbegeleiding in de GGZ dat door een aantal GGZ-instellingen in Nederland toegepast wordt. Daarbij werkt een netwerkbenadering het best: de IPS-trajectbegeleider werkt zich in bedrijfsnetwerken in. Wanneer de begeleider een vast onderdeel van het netwerk uitmaakt kan deze cliënten bij werkgevers introduceren. Dit gebeurt in de vorm van een vrijblijvende kennismaking. Er wordt uitgegaan van de wensen van een cliënt. Door op bezoek te gaan bij een bedrijf kan de cliënt een 'kijkje in de keuken' nemen. In de praktijk leiden veel van deze ontmoetingen ertoe dat een werkgever een collega met karakter een kans wil geven.

Naast de bemiddelende functie, vervullen de intermediairs ook een rol bij het wegnemen van de praktische belemmeringen, rond administratie, voor de werkgever lastige wet- en regelgeving en bij het begeleiden van de collega met karakter zodra deze in dienst is. Er is vanuit werkgevers namelijk veelal een behoefte aan een 'achtervang', wanneer zich problemen zouden voordoen of wanneer de werkgever vragen heeft over het werken met collega's met karakter.

Nudges door intermediairs

Zowel een uitzendbureau als IPS-trajectbegeleiders maken (bewust en onbewust) gebruik van nudges om de kansen van collega's met karakter te vergroten. Per fase zijn dit andere gedragsinterventies. De belangrijkste zijn de volgende:

- **Boodschapper:** Het uitzendbureau is een partij waar werkgevers vertrouwen in hebben. Als het uitzendbureau garandeert dat een collega met karakter het werk kan doen, dan wordt dit van deze boodschapper aangenomen.
- **Affect:** Door de persoonlijke verhalen van de intermediairs en het directe contact met de doelgroep, krijgen de werkgevers een goede indruk van en een persoonlijke affectie voor collega's met karakter.
- **Commitment:** Leden van een netwerk verlenen diensten aan elkaar. Het vrijblijvend laten langskomen van een IPS-trajectbegeleider met één of meer cliënten vloeit voor uit de commitment van de werkgever aan het netwerk waar een IPS-trajectbegeleider deel van uitmaakt. Ook de commitment van de werkgever aan de collega met karakter (wanneer deze eenmaal in dienst is) speelt een belangrijke rol bij de bemiddeling en plaatsing.
- **Gemak:** Zowel het uitzendbureau als de IPS-trajectbegeleiding is een laagdrempelige wijze om collega's met karakter te introduceren. Bovendien nemen de intermediairs de werkgever veel werk uit handen.
- **Identiteit:** Een bedrijf kan status ontlenen aan het in dienst nemen van collega's met karakter. Zeker wanneer het proces tot het in dienst nemen gemakkelijk verloopt, via IPS of een uitzendbureau, is



het aantrekkelijk voor werkgevers om dit als onderdeel van het imago te maken.

Daarnaast zijn er ook nudges mogelijk om uitwisseling in netwerk te bevorderen, zich te committeren aan re-integratietrajecten en om het personeelsbeleid objectiever te organiseren. Vooral de netwerkaanpak is daarbij van groot belang.

Nudgen in netwerken

Het bemiddelen van collega's met karakter kan binnen netwerken ook spin-off hebben. Het aannemen van een collega met karakter kan de sociale norm worden. Werkgevers delen goede ervaringen met elkaar uit. Hierdoor wordt de drempel om dit ook te doen voor andere werkgevers verlaagd. Door het thema in een netwerk te bespreken kan er een groepsdynamiek ontstaan, waarin een open houding ten aanzien van collega's met karakter bevorderd wordt. Ook kunnen werkgevers onderling ervaringen of zelfs contacten met collega's met karakter uitwisselen.

Andere mogelijkheden om werkgevers te nudgen

Naast de gedragsbewuste methoden die nu reeds worden toegepast door intermediairs, zijn er nog andere nudges die aanvullend ingezet kunnen worden, binnen of buiten de context van de intermediaire rol.

- **Groepssessies met werkgevers:** als onderdeel van de informatievergaring hielden de onderzoekers groepsinterviews met werkgevers. Tijdens deze sessies was een merkbare bijstelling van bereidheid om een collega met karakter aan te nemen. Werkgevers die aanvankelijk sceptisch waren, kregen door de dialoog en door ervaringen uit te wisselen een meer open houding ten aanzien van collega's met karakter. Dit kan ook in andere (netwerk)verbanden geprobeerd worden.
- **Inspelen op hyperbolic discounting:** wanneer een arbeidscontract met een collega met karakter niet meteen ingaat, maar pas over enkele maanden, is de bereidheid van een werkgever om hiermee in te stemmen wellicht groter dan wanneer de collega direct in dienst komt. In het algemeen zijn mensen namelijk eerder geneigd om in te stemmen met zaken waarvan de effecten niet meteen, maar pas over langere tijd merkbaar zijn. Bijkomend voordeel is dat in de tussentijd de commitment vergroot kan worden.
- **Wegnemen van vooroordelen door het opzetten van een objectief systeem voor werving en selectie.** Om werkgevers ontvankelijker voor collega's met karakter, dient de werving en selectie vrij van stigma's en vooroordelen te worden. Dit kan door de werkgevers bewust te maken van het feit dat vrijwel iedereen werkt vanuit bepaalde beelden en vooroordelen. Vervolgens kunnen er objectieve methoden geïntroduceerd worden, zoals selectie alleen op basis van objectieve criteria of door telkens paarsgewijs twee CV's te beoordelen en daaruit de beste te kiezen. Op deze wijze kunnen collega's met karakter op basis van hun capaciteiten aan het werk komen, zonder dat hun persoonlijke achtergrond een rol speelt.



Aanknopingspunten voor de toekomst

Op basis van (een combinatie tussen) IPS en uitzendbureaus, aangevuld de bovenstaande gedragsbewuste interventies, kunnen er stappen gezet worden om collega's met karakter aan een baan te helpen. Op dit moment heeft nog een beperkt aantal GGZ-instellingen IPS-trajecten als standaardmethode geadopteerd. Het aantal uitzendbureaus dat zich specifiek met de doelgroep van collega's met karakter bezighoudt is ook zeer beperkt. Hier zou meer op ingezet kunnen worden door de partijen beter met elkaar in contact te brengen.

Samen kunnen de partijen nieuwe methoden ontwikkelen waarin hun activiteiten op elkaar afgestemd worden en men nieuwe gedragsbewuste interventies in de praktijk toepast. Ook andere instanties, zoals gemeenten, UWV en werkgeversservicepunten kunnen lessen leren uit gedragsbewuste interventies in dit rapport.



1 Inleiding

1.1 Collega's met karakter

Veel mensen met een ernstige psychische aandoening (EPA) zijn in staat om te werken en willen ook graag werken¹. Onder ernstige psychische aandoeningen verstaan we² een psychiatrische stoornis, die:

- zorg/behandeling noodzakelijk maakt;
- met ernstige beperkingen in het sociaal en/of maatschappelijk functioneren gepaard gaat;
- waarbij de beperking oorzaak en gevolg is
- die niet van voorbijgaande aard is (structureel c.q. langdurig, ten minste enkele jaren);
- en waarbij gecoördineerde zorg van professionele hulpverleners in zorgnetwerken geïndiceerd is om het behandelplan te realiseren.

In termen van diagnoses gaat het hierbij veelal om een psychotische stoornis (circa zestig procent), verslaafdheid (tien procent) en een grote restgroep met stoornissen zoals autisme, ernstige depressie, angststoornissen of een persoonlijkheidsstoornis. Daarbij zit er vaak overlap (comorbiditeit) in de aandoeningen³.

Ondanks de wil om te werken, worden mensen met een EPA geconfronteerd met beperkte arbeidsmarktkansen. Mede daardoor is de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische stoornis een stuk lager dan de gemiddelde participatiegraad in Nederland. Werkgevers lijken een negatief beeld te hebben van mensen met een EPA en zijn terughoudend met het in dienst nemen van deze doelgroep.

Tegen deze achtergrond heeft Instituut Gak de campagne *Collega's met Karakter* geïnitieerd, met als doel de beeldvorming rond mensen met een psychische stoornis richting werkgevers –en daarmee de kansen op de arbeidsmarkt- te verbeteren. Gedurende de campagne heeft Instituut Gak reacties van werkgevers ontvangen die open staan voor collega's met een psychische aandoening of een collega met karakter. Deze reacties wijzen erop dat de campagne kennelijk werkgevers aanspreekt en een latente bereidheid bij hen aanboort om collega's met karakter een kans op werk te geven.

Zowel de initiële aarzeling of onwil om collega's met karakter in dienst te nemen als de ogeschijnlijke latente bereidheid om dit wel te doen, toont aan dat er meerdere gedragsaspecten spelen bij werkgevers. De beslissingen lijken niet allemaal geheel rationeel en afgewogen gemaakt te worden. Dit biedt ruimte om de bereidheid van werkgevers om collega's met karakter in dienst te nemen te vergroten door gebruik te maken van inzichten uit de gedragswetenschappen. In dit kader wint vooral het begrip 'nudging' de laatste jaren aan belang.

¹ OECD (2012).

² Delespaul en de consensusgroep EPA (2013).

³ Kenniscentrum Phrenos.



1.2 Nudges

Traditionele beleidsinstrumenten om het aannemen van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren, blijken niet toerij-kend om de kansen van collega's met karakter te verbeteren⁴. Financiële tegemoetkomingen, zoals loonkostensubsidie en loondispensatie, wor-den beperkt gebruikt⁵ en kunnen bovendien een stigmatiserend effect hebben. Daarom wordt er nadrukkelijk naar instrumenten gekeken, die het gedrag op een andere wijze beïnvloeden.

Een begrip dat op het gebied van (overheids)beleid en gedragsbeïnvloe-ding aan populariteit wint, is de 'nudge' (het Engelse woord voor duwtje). Het idee van nudge is geïntroduceerd door de Amerikaanse weten-schappers Thaler en Sunstein (2008) in hun gelijknamige boek. De be-lofte van een nudge is dat beleidsmakers met behulp van de inzichten uit de gedragseconomie en psychologie mensen een duwtje in de 'goede' richting kunnen geven, zonder daarbij hun vrijheden in te perken. Het gaat daarbij om doelbewuste wijzigingen in de context waarin mensen keuzes maken, zonder daarbij opties te verbieden of de economische prikkels te vergroten of verkleinen.

Nudges verschillen daarmee wezenlijk van traditionele beleidsinstrumen-ten. Dat begint bij het mensbeeld dat aan het instrument ten grondslag ligt. Bij de inzet van traditionele instrumenten, zoals regelgeving, finan-ciële prikkels en communicatieve interventies gaan beleidsmakers vaak uit van rationele mensen die hun keuzes weloverwogen maken⁶. De aanname is dat zij de keuzes en het gedrag van mensen kunnen veran-deren door hun achterliggende intenties en motivaties te beïnvloeden. Toegepast op werkgevers: regelgeving en normstelling suggereert dat de rationele werkgever sancties wil voorkomen; subsidies en dergelijke zijn gestoeld op de aanname dat economische overwegingen bepalend zijn voor alledaagse keuzes en communicatiestrategieën hanteren als uitgangspunt dat werkgevers met de juiste informatie kunnen worden overtuigd van wat goed voor hen is⁷.

In veel situaties maken mensen echter geen weloverwogen keuzes op basis van informatie en rationele calculatie, maar laten ze zich leiden door onbewuste processen, gewoontegedrag, gemak, de fysieke omge-ving en de sociale omgeving. Zo blijken mensen sterk geneigd om te kiezen voor de *default*-optie, omdat dat het gemakkelijkst is. Ook zijn mensen veel gevoeliger voor winst en verlies op korte termijn dan voor lange-termijn winsten en verliezen. Aan een nudge ligt dus een ander mensbeeld ten grondslag, wat resulteert in een ander soort beleidsin-strumenten.

In opdracht van Instituut Gak heeft Panteia onderzocht op welke wijze werkgevers met behulp van gedragswetenschappen, en dus met nud-ging, te beïnvloeden zijn om vaker collega's met karakter aan te nemen.

⁴ Smit (2014) .

⁵ Borghouts et al. (2015) .

⁶ Thaler & Sunstein (2008), Tiemeijer (2011).

⁷ Stinesen & Renes (2014).



1.3 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: doelstelling, opzet en aanpak van het onderzoek. Hierin beschrijven welke stappen wij genomen hebben om de vraag van Instituut Gak te beantwoorden. Daarbij gaan wij ook nader in op de doelstelling, de vertaling van theorie naar praktische en de onderzoeksvragen.
- Hoofdstuk 3: gedrag van werkgevers. Het uitgangspunt voor het ontwikkelen van nudges is het gedrag van werkgevers. In hoofdstuk 3 gaan we met name in op de belemmeringen voor het aannemen van collega's met karakter, maar ook op de mogelijke aanknopingspunten waar met nudges op ingespeeld kan worden.
- Hoofdstuk 4: context voor nudges. Voor het succesvol toeleiden van werkzoekenden naar werk, is een goede intermediaire functie van belang. In hoofdstuk 4 leggen we uit hoe deze intermediaire rol vorm zou kunnen krijgen.
- Hoofdstuk 5: nudges en gedragsbewuste interventies. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de gedragsmechanismen die tot succesvolle plaatsing van collega's met karakter leiden.
- Hoofdstuk 6: Aanvullende nudges. Naast de nudges in de context van IPS zijn er nog andere gedragsbewuste interventies mogelijk. Deze worden in hoofdstuk 6 toegelicht.
- Hoofdstuk 7: conclusies. Ten slotte trekken we enkele conclusies over hoe gedragsbewuste interventies de belemmeringen voor het aannemen van collega's met karakter verhelpen. Daarbij besteden we ook aandacht aan hoe een combinatie van de IPS-methode met uitzendbureaus verder ingezet kan worden om meer collega's met karakter onder te brengen bij werkgevers.



2 Doelstelling, opzet en aanpak

2.1 Doelstelling en afbakening

Het doel van dit project is het ontwikkelen van een aantal gedragsbeïnvloedende interventies die werkgevers ertoe moeten aanzetten vaker collega's met karakter aan te nemen. Interventies dienen daarbij te voldoen aan de definitie van een nudge: een wijziging in de keuzearchitectuur om werkgevers een bepaalde richting op te sturen, zonder daarbij opties te verbieden of op een significante manier de economische prikkels te vergroten of verkleinen. Het gaat dus niet om traditionele beleidsinstrumenten zoals regelgeving, financiële prikkels en communicatieve interventies die puur en alleen op de ratio inspelen. In dit rapport beschrijven wij wat de uitgangspunten voor de gedragsbewuste interventies zijn, welke interventies reeds succesvol ingezet worden en hoe wij dit kunnen vertalen naar bruikbare nudges.

In dit onderzoek, en dus ook in dit rapport, hebben we primair gefocust op de werkgevers en hoe zij bewogen kunnen worden om meer collega's met karakter aan te nemen. Bij alle mogelijke interventies in de vorm van nudges of andere initiatieven wordt er dus gekeken wat de effecten op werkgevers zijn. Nudges die uitsluitend gericht zijn op de mensen met een EPA worden alleen in beschouwing genomen wanneer deze een direct effect op de werkgevers hebben.

2.2 Onderzoekopzet en onderzoeksvragen

Om te komen tot gedragsbewuste interventies zijn wij allereerst nagegaan hoe het proces verloopt van het aannemen van zowel 'regulier' personeel als van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt (en mensen met een EPA in het bijzonder). Daarbij is het van belang om vast te stellen in welke fase er sprake is van welk type gedrag.

Gedrag kan in zijn algemeenheid namelijk variëren van impulsief gedrag (bijvoorbeeld gewoontes), waar veelal onbewuste gedragsmechanismen aan ten grondslag liggen, tot reflectief (weloverwogen) gedrag, waar voornamelijk bewuste gedragsmechanismen aan ten grondslag liggen. Afhankelijk van het type gedrag kunnen nudges dus meer inspelen op bewuste of onbewuste gedragsmechanismen.

De analyse van het gedrag van de werkgevers leidt tot de belangrijkste belemmeringen die werkgevers weerhouden van het aannemen van collega's met karakter. De nudges moeten worden ingezet om het gedrag van werkgevers succesvol te veranderen. Om dit voor elkaar te krijgen, hebben we bij de het proces van werving en selectie van personeel nagegaan welke bestaande gedragspatronen en -mechanismen werkgevers verhinderen om collega's met karakter aan te nemen. Wat nudges effectief maakt, is dat ze ingrijpen op specifieke sleutelmomenten: de momenten waarop iemand (bewust of onbewust) voor een keuze gesteld wordt⁸. Het is belangrijk dat werkgevers op het kritieke moment, als het ge-

⁸ Stinesen & Renes (2014).



wenste gedrag daadwerkelijk wordt uitgedaagd, een 'zetje' de goede kant op krijgen. Wanneer het gaat om het aannemen van collega's met karakter, is het dus van belang om de juiste sleutelmomenten te vinden.

Op basis van de opgedane kennis van werkgevers konden we vaststellen welke typen nudges het beste op de gedragsmechanismen en sleutelmomenten inspelen. Bij het ontwikkelen van nudges is gebruik gemaakt van het "Gedragsbewust beleidsmodel" van Panteia (zie de box hieronder). In dit model worden gedragsmechanismen gekoppeld aan drie soorten nudges. Ook het model 'MINDSPACE' en het model 'EAST' van het Behavioural Insights Team uit het Verenigd Koninkrijk⁹ waren relevante bronnen bij het ontwikkelen van nudges.

Gedragsbewust beleidsmodel van Panteia

Het model kent drie ringen. In de middelste ring is de beleids-cyclus weergegeven, met daaromheen de variabelen die samenhangen met de verschillende stappen in de beleids-cyclus. Linksboven beginnend, met de klok mee: er is een vraagstuk dat met beleid opgelost dient te worden. Er wordt een aanpak geformuleerd die het gedrag moet beïnvloeden, waarna het beleid bepaalde effecten zal hebben. Wanneer het beleid het gedrag op de juiste wijze beïnvloedt, zullen er gewenste effecten optreden. Wanneer het beleid echter niet goed op het gedrag inspeelt, kan het beleid juist ongewenste effecten opleveren.

Het succes van beleid is afhankelijk van hoe men op het gedrag probeert in te spelen. Om onbewuste processen bij de burger te beïnvloeden, is het effectiever om met nudges gedragsmechanismen aan te spreken. Deze gedragsmechanismen zijn er in veel vormen en soorten en zijn in te delen in de drie domeinen in de binnenste ring van het model:

- **Individu** – bijvoorbeeld door een bepaalde standaardoptie (default) voor te schotelen.

⁹ Service et al. (2014); Dolan et al. (2010).



- **Fysieke omgeving** – bijvoorbeeld door middel van de inrichting of de sfeer in de omgeving tot bepaald gedrag aan te zetten.
- **Sociale omgeving** – bijvoorbeeld door het zetten van een sociale norm, waaraan anderen zich conformeren.

In de stap van gedrag van werkgevers naar het ontwikkelen van nudges hebben we nadrukkelijk gekeken naar succesvolle praktijkvoorbeelden van hoe werkgevers bewogen kunnen worden om collega's met karakter aan te nemen. Uit deze praktijkvoorbeelden zijn de werkzame elementen gedestilleerd. Met name de trajecten van Individuele Plaatsing en Steun (IPS) en het werk van jobcoaches bieden handvatten voor succesvolle gedragsbeïnvloeding, omdat bij deze trajecten daadwerkelijk mensen met een EPA worden geleid tot werk. Duidelijk bij dit type interventies is dat er telkens een intermediair tussen werkgever en werkzoekende aan het werk is. De vraag bij deze interventies is hoe iemand in een intermediaire rol tussen werkzoekende en werkgever het beste ingezet kan worden om werkgevers te beïnvloeden.

Kortom: het onderzoek is gestructureerd aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke gedragsmechanismen spelen een rol bij het aannemen van collega's met karakter? In hoeverre gaat het om bewust of onbewust gedrag?
2. Op welke sleutelmomenten worden werkgevers voor de keuze gesteld om al dan niet een collega met karakter aan te nemen? Op welk sleutelmoment staat een werkgever het meest open voor een collega met karakter?
3. Welke gedragsmechanismen belemmeren werkgevers om collega's met karakter aan te nemen?
4. Welke nudges kunnen (in potentie) het gedrag van werkgevers bij het aannemen van collega's met karakter veranderen?
5. Hoe en wanneer kunnen deze nudges worden ingezet? Welke actoren moeten daarbij zijn betrokken? Welke rol kunnen intermediaire partijen hierbij vervullen? Wat zijn aandachtspunten bij de implementatie?

2.3 Onderzoeksaanpak

In het onderzoek zijn de volgende stappen doorlopen:

1. **Literatuurstudie:** Een uitgebreide literatuurstudie gaf inzicht in de bestaande kennis over aannamebeleid van werkgevers, de gedragsmechanismen die daarbij een rol spelen en nudges die gedrag in potentie kunnen veranderen. De onderzoekers bestudeerden hierbij overzichtswerken en handboeken over nudging en gedragseconomie, maar ook artikelen over specifieke gedragsmechanismen en de effectiviteit van specifieke interventies. Bij de literatuurstudie is specifiek gekeken naar de omstandigheden rond het in dienst nemen van werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt in het algemeen en werkzoekenden met een EPA in het bijzonder.
2. **Expertinterviews:** Ter aanvulling op het beeld uit de literatuur voerden de onderzoekers acht expertinterviews uit met deskundigen op het gebied van gedragseconomie en nudging en op het gebied van ar-



beidsmarkt en re-integratie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

3. **Groepsinterviews:** Om een goed beeld te krijgen van het bestaande gedrag van werkgevers, hebben de onderzoekers twee focusgroepen gehouden met respectievelijk zes en vier werkgevers. Dit waren gecombineerde groepen van werkgevers die zich als sympathisant van de actie 'collega's met karakter' hebben aangemeld bij Instituut Gak én werkgevers die geen speciale interesse tonen in het aannemen van collega's met karakter. Een kort verslag van de focusgroep is opgenomen in bijlage 2.
4. **Interpretatie:** Na de eerste drie fasen hebben de onderzoekers de informatie uit de literatuur, interviews en focusgroepen geanalyseerd. Op basis hiervan zijn mogelijkheden voor nudges ontwikkeld.
5. **Praktijksetting:** De ideeën voor de nudges zijn met diverse betrokken partijen geklankbord om reacties te peilen en om nudges bij te stellen.

Alle geïnterviewde partijen in fasen 2, 3 en 5 zijn genoemd in bijlage 1.

Ten slotte zijn de bevindingen uit het onderzoek in dit rapport beschreven.



3 Perspectief werkgevers

In dit hoofdstuk beschrijven we het gedrag van werkgevers met betrekking tot werving en selectie van nieuwe medewerkers en met name de zaken die spelen bij het eventueel aannemen van collega's met karakter (paragraaf 3.1). Daarbij gaan we ook uitdrukkelijk in op de belemmerende factoren die uitdagingen vormen die met nudges overwonnen moeten worden (3.2) en aanknopingspunten die bevorderd kunnen worden met nudges (3.3). Het hoofdstuk sluiten we af met een theoretisch kader voor gedragsverandering bij bedrijven.

De inhoud van dit hoofdstuk is tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek en interviews met experts op het gebied van arbeidsmarkt en (re-)integratie van doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast hebben wij veel input verzameld tijdens twee groepsgesprekken met werkgevers. Dit hoofdstuk heeft niet de intentie een volledig overzicht van alle relevante literatuur te geven¹⁰. De literatuur over dit onderwerp komt veelal uit internationale bronnen. Wij hebben zo veel mogelijk informatie van de Nederlandse ervaringsdeskundigen in dit hoofdstuk verwerkt. Zo leverden de groepsgesprekken met werkgevers toepasselijke en illustratieve citaten op, die in dit hoofdstuk (veelal in aparte tekstboxen) verwerkt zijn.

3.1 Gedrag in werving, selectie en werkgeverschap

Wanneer we het hebben over het in dienst nemen van collega's met karakter, hebben we het niet alleen over het in dienst *nemen* (het vervullen van een vacature middels een sollicitatie), maar ook over het in dienst *houden* van deze mensen. In deze paragraaf bespreken we daarom achtereenvolgens de werving en selectie en het werkgeverschap als een werknemer eenmaal aan de slag is.

3.1.1 Werving en selectie

Er zijn drie manieren waarop collega's met karakter bij werkgevers in dienst kunnen komen:

1. Via regulier sollicitatietraject als vervulling van een vacature, zonder dat er een voorkeur voor een doelgroep is.
2. Via een sollicitatietraject als vervulling van een vacature waarbij de werkgever specifiek naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoekt.
3. Buiten het reguliere traject, bijvoorbeeld als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of social return.

Het verschil tussen de drie scenario's is niet altijd evident en er kan overlap zitten tussen 1 en 2 en tussen 2 en 3.

Het kan natuurlijk ook gebeuren dat een werknemer al ergens werkt, en dan een EPA ontwikkelt. Dat aspect komt in dit rapport zijdelings aan bod, als het gaat over werkgeverschap (zie paragraaf 3.1.2). De focus

¹⁰ Een goede, overzichtelijke literatuurstudie is Smit (2014). Psychische diversiteit op het werk en de rol van de werkgever: een literatuuronderzoek. In opdracht van: Samen Sterk Zonder Stigma.



ligt echter vooral op het aannemen en dan in dienst houden van collega's met karakter.

In de eerste twee scenario's is er sprake van een vacature waarvoor de werkgever de best passende kandidaat zoekt. Wanneer bedrijven een reguliere vacature hebben (scenario 1), zijn ze doorgaans niet op zoek naar een collega met karakter¹¹, maar naar een goede match voor de vacature die vervuld moet worden. Als iemand met een psychische beperking een nuttige taak kan vervullen, productief is, en in het team en de organisatie past, bestaat de kans dat hij/zij wordt aangenomen. De match tussen vraag (de vacature) en aanbod (de sollicitant) moet goed (en het liefst perfect) zijn. Daarover willen werkgevers zo veel mogelijk zekerheid. Bij werving en selectie hebben bedrijven vooraf vaak hoge verwachtingen. Ze zoeken 'het schaap met de vijf poten', terwijl collega's met karakter eerder 'drie poten en een blind oog' zijn, zoals één van de respondenten die ervaring heeft met het bemiddelen van werkzoekenden met een EPA stelde.

Er zijn bedrijven die voor sommige functies specifiek mensen met afstand tot de arbeidsmarkt beogen. Veelal is dit vanwege MVO, maar het kan ook deel van het businessmodel uitmaken. Voor het aannemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bedrijven financiële tegemoetkomingen krijgen van de overheid die het vanuit bedrijfsmatig oogpunt interessant maken om iemand met een beperking aan te nemen.

In het derde scenario kan het zijn dat er een functie specifiek gecreëerd wordt voor het aannemen van iemand met afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld taken van meerdere functies in één nieuwe functie te combineren. Uit de interviews blijkt dat het voor bedrijven in de praktijk vaak lastig blijkt om de mogelijkheden voor het combineren van functies te zien. Men denkt veelal in de huidige combinaties van functies, taken en activiteiten¹². Externe assistentie en advies kan hiervoor uitkomst bieden.

Uit de praktijk: groeps gesprekken met werkgevers

Tijdens de groeps gesprekken lieten werkgevers zich uit over het in dienst nemen van iemand met een psychische beperking. Daarin werden de drie hierboven beschreven varianten van werving en selectie bevestigd. Gedurende het groepsproces leek er ook een meer open houding ten aanzien van het aannemen van collega's met karakter te ontstaan.

Werkgevers leken allen in meer of mindere mate open te staan voor mensen met een (vorm van een) psychische beperking. Al snel werd in beide groepen gezegd dat "iedereen wel wat heeft". Al pratende werd het probleem gerationaliseerd: als iemand kan functioneren hoeft er geen belemmering, zo lang het niet ten koste van de bedrijfsresultaten gaat.

¹¹ Zo blijkt uit de interviews en groeps gesprekken met werkgevers en ook uit de literatuur, bijvoorbeeld: Shankar et al. (2014)

¹² Daarnaast speelt bij kleine bedrijven het feit dat men dit soort taken liever niet in een baan combineert om er iemand extra voor aan te nemen. Liever houdt men een dergelijke functie achter de hand als het nodig is voor de re-integratie van een van de eigen medewerkers na ziekte of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid.



Er is tijdens beide groeps gesprekken ook stilgestaan bij de (mogelijke) voordelen van een collega met karakter en de (gepercipieerde) hindernissen om iemand met een psychische beperking aan te nemen.

Het is niet evident of deze uitspraken getuigen van een latente motivatie bij werkgevers om collega's met karakter aan te nemen, of dat deze ideeën zich vormden tijdens het groepsproces. Een les die er in ieder geval uit geleerd kan worden, is dat werkgevers een positievere houding ten aanzien van collega's met karakter kunnen ontwikkelen, door er in groepsverband over te praten.

Het valt te bezien in hoeverre positieve houdingen van werkgevers (zowel in de groeps gesprekken als in het algemeen) zich daadwerkelijk vertalen naar een gunstige positie voor mensen met een EPA in procedures van werving en selectie. Vanuit de gedragswetenschappen weten we dat er veelal een verschil is tussen intenties en gedrag¹³. Goede voornemens worden immers niet altijd uitgevoerd

3.1.2 Werkgeverschap

Wanneer een collega met karakter eenmaal in dienst is bij een werkgever, gaan er andere overwegingen spelen. Tijdens de groeps gesprekken met werkgevers bleek dat, wanneer iemand met een psychische beperking eenmaal in dienst is, werkgevers zich inzetten om iemand binnen het arbeidsproces te houden. De werkgevers gaven aan dat dit gold als zij zich er vooraf niet van bewust waren dat de persoon een beperking had, of wanneer een werknemer een EPA tijdens zijn dienstverband ontwikkelt. Dit is verklaarbaar vanuit gedragswetenschappen: zodra iemand zich ergens aan committeert, ontstaat er een wil om er het beste van te maken. Mensen rationaliseren de gemaakte keuzes voor zichzelf en houden hieraan vast.

Uit de praktijk: groeps gesprekken met werkgevers

Een van de werkgevers uit de groeps gesprekken gaf aan dat er bij hen een stagiair met psychische problemen werkte. Hierover had de stagiair vooraf niets gezegd, maar een manager met ervaring op dat gebied had het herkend. De stagiair bevestigde daarop dat hij inderdaad met psychische problemen kampte.

Uit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft het bedrijf de stagiair behouden en het traject bijgesteld zodat hij zou slagen. De werkgever erkende dat als men van tevoren hadden geweten dat de stagiair last had van een psychisch aandoening, ze er waarschijnlijk langer over hadden nagedacht en hem misschien lever niet hadden aangenomen.

Dit voorbeeld illustreert de overwegingen van veel werkgevers: als ze het vooraf wisten, beginnen ze er liever niet aan, maar als iemand eenmaal in dienst is, worden er aanpassingen gemaakt om de collega met karakter tegemoet te komen.

Wanneer het wel al bekend was dat een werknemer kampt met een EPA, is het voor werkgevers van belang dat ze goed weten waar ze aan toe zijn en waar ze rekening mee moeten houden. Om zo weinig mogelijk risico of last te hebben, willen werkgevers dan graag een aanspreekpunt wanneer zij vragen hebben of hun zorgen willen uiten. De aanwezigheid van externe ondersteuning kan al een rol spelen bij de keuze om

¹³ Bijvoorbeeld: Tiemeijer (2011).



een collega met karakter aan te nemen¹⁴, maar speelt zeker ook een rol bij het verzekeren van een duurzaam dienstverband¹⁵. Werkgevers wensen ook flexibiliteit van een dergelijke begeleider of jobcoach. Deze moet zowel binnen als buiten kantooruren beschikbaar zijn voor vragen en om advies te geven, dus ook op vrijdagavond na de vrijdagmiddagborrel. Over de wens om begeleiding zei een werkgever tijdens een van de groepsgesprekken het volgende:

"Het is belangrijk om mensen met een afwijking te plaatsen met een goede begeleiding. Je moet je als ondernemer ook niet hoeven schamen als het je niet lukt. Open en duidelijke communicatie over de persoon is daarbij nodig."

3.2 Belemmerend: uitdagingen

Voor veel bedrijven is het aannemen van een collega met karakter verre van een vanzelfsprekendheid. Sterker nog: werkgevers zijn minder positief over werknemers met psychische aandoeningen dan over werknemers met een fysieke aandoening¹⁶. Ze hebben een beter beeld van de behoeften van werknemers met fysieke aandoeningen¹⁷. In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste factoren die verklaren waarom werkgevers liever geen collega met karakter in dienst nemen. Dit zijn dus de belemmeringen waarvan het de uitdaging is ze middels gedragsbewuste interventies te 'overwinnen'.

Beeldvorming

Beeldvorming is een belangrijk onderdeel van waarom werkgevers een collega met karakter bij voorbaat uitsluiten. Daarom startte Instituut Gak de campagne 'collega's met karakter'. Uit de literatuur¹⁸, de interviews en de groepsgesprekken komen de volgende aspecten rond beeldvorming naar voren:

- Werkgevers zijn bang zijn dat werknemers met een psychische beperking niet kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt (productiviteit, flexibiliteit, aanwezigheid, mate van supervisie/begeleiding, samenwerking, sociale vaardigheden).
- Ze vrezen dat dat werknemers met een psychische beperking gevaarlijk en onvoorspelbaar zijn.
- Ze denken dat werk stressvol is, en daarom niet goed voor mensen met een psychische beperking
- Ze vrezen de houding en interactie met andere werknemers.

De bovenstaande opsomming stelt de zaken overigens iets scherper dan ze in de praktijk zijn: niet alle werkgevers hebben dezelfde beelden van collega's met karakter en het is zeker niet zo dat werkgevers alle bovenstaande aspecten zouden noemen als bezwaar tegen het aannemen van een collega met karakter. Maar alle argumenten zijn wel genoemd in de groepsgesprekken of tijdens één of meer interviews.

¹⁴ Shankar et al. (2014).

¹⁵ Zo blijkt ook uit de literatuur, zie bijvoorbeeld Tse (2003).

¹⁶ Start Foundation (2014).

¹⁷ Unger (2002).

¹⁸ Bijvoorbeeld Diksa & Rogers (1996), Henry & Lucca (2002), Khalema & Shankar (2014), Tse (2003), Unger (2002).



Praktische bezwaren

Naast deze aspecten in beeldvorming, zijn er een aantal praktische bezwaren die werkgevers als belemmerend ervaren voor het aannemen van een collega met karakter. Deze aspecten spelen vooral bij werkgevers die wel al open staan voor het aannemen van een collega met karakter, bijvoorbeeld met het oog op MVO. Enkele bezwaren die, vooral tijdens de groepsgesprekken met werkgevers, genoemd werden, zijn de volgende:

- Wanneer men wel gericht iemand uit de doelgroep 'collega's met karakter' een kans wil geven, moet er ook voldoende geschikt aanbod zijn. Bedrijven lopen er tegenaan dat ze informeren naar specifieke doelgroepen bij de gemeente of UWV, maar dat deze instanties zelf onvoldoende zicht hebben op wie zij 'in de kaartenbakken' hebben.
- Er komt veel kijken bij het aannemen van een collega met karakter, ook vanuit de instanties die dit bevorderen middels financiële tegemoetkomingen. Het zijn lange ingewikkelde trajecten met veel procedurele rompslomp en intensieve contacten met de betreffende instanties. Dit is lastig voor kleine bedrijven.
- Het gebrek aan flexibiliteit wordt als een risico gezien. Wanneer werkgevers geen proeftijd mogen geven bij een halfjaarcontract, is dit een drempel voor bedrijven om een collega met karakter 'vrijblijvend' te proberen. Dan beginnen ze er liever niet aan. In de vorige paragraaf beschreven we dat het praktisch blijkt dat werkgevers een werknemer niet snel wegsturen als deze eenmaal aan het werk is in een organisatie. Bij het ingaan van de wervings- en selectieprocedure, kan dit echter wel een barrière zijn.

Tussen praktijk en beeldvorming: productiviteit

Een van de belangrijkste belemmerende factoren bevindt zich ergens tussen beeldvorming en praktisch bezwaar, namelijk: de (voorziene) lagere productiviteit van collega's met karakter. Werkgevers gaven in de groepsgesprekken aan bang te zijn om een financieel risico te lopen doordat collega's met karakter minder werkdruk aankunnen of vaker met verzuim uitvallen. Voor een werkgever is het bij het vervullen van een vacature van belang dat de persoon die hij aanneemt de vereiste taken kan volbrengen. Extra tijdsinvesteringen van de werkgever of andere vertragingen in de productieprocessen zijn daarbij ongewenst. De extra aandacht die een collega met karakter al dan niet nodig heeft en de kans op uitval worden door werkgevers als een risico gezien.

Vanuit de interviews verkregen we verschillende beelden over in hoeverre het aannemen van een collega met karakter daadwerkelijk tot productieverlies leidt. Er zijn verhalen die de lagere productiviteit bevestigen en er zijn verhalen die dit ontkrachten. Daarmee blijkt de zorg van werkgevers wel in enige mate gegrond, maar is de lagere productiviteit vooral situationeel en daarmee zeker geen wetmatigheid.

Praktijkvoorbeelden

In de praktijk blijkt een collega met karakter niet altijd voor een lagere productiviteit te hoeven zorgen. Tijdens de interviews werden de volgende twee voorbeelden genoemd waarbij het aannemen van een collega met karakter niet leidde tot een achteruitgang, of zelfs tot een hogere productiviteit.



Een bedrijfsleider van een fastservice restaurant had een neefje met een psychische stoornis. Het neefje wilde wel werken, maar had er behoefte aan dat hij regelmatig aandacht kreeg. In het concept van de fastservice restaurantketen moet elke activiteit (bijvoorbeeld het bakken van patat-frites, het maken van hamburgers, etc.) driemaal per uur worden gecontroleerd. Dit betekent dat de bedrijfsleider zijn neefje kon aannemen en driemaal per uur aandacht kon schenken. Zo sneed het mes aan twee kanten: de bedrijfsleider had een medewerker erbij en het neefje had een baan waarbij hij de aandacht kreeg die hij nodig had.

Op de eerste hulp afdeling van een groot ziekenhuis was het verpleegkundig personeel zelf verantwoordelijk voor het schoonmaken van de behandelruimtes. Dit leidde tot vertragingen en een beperking in het aantal behandelingen dat in een uur kon worden uitgevoerd. Men heeft daarom een werknemer met een autistische stoornis in dienst genomen om minutieus de behandelkamer op te ruimen en schoon te maken na alle behandelingen. Hierdoor kon het verpleegkundig personeel sneller door naar de intake van de volgende patiënt. Zodoende leidde het aannemen van een collega met karakter juist tot een productiviteitsverhoging.

De bovenstaande voorbeelden tonen aan dat bepaalde combinaties van functies en aandoeningen gunstig kunnen uitpakken. Dit is niet altijd mogelijk. Het begeleiden van een collega met karakter kan wel degelijk meer tijd kosten dan bij een 'reguliere' medewerker, bijvoorbeeld als het geven van extra aandacht niet tot de reguliere routine behoort¹⁹.

Tegenover de mogelijke aanvullende kosten staan de mogelijkheden voor loondispensatie of loonkostensubsidie. Deze kunnen de kosten voor een lagere productiviteit in ieder geval deels afdekken. De vraag is daarom gegrond in hoeverre extra begeleiding en andere tijdsinvesteringen daadwerkelijk van invloed zijn op het totale bedrijfsresultaat. Overigens hebben deze stimulerende maatregelen ook een stigmatiserend effect²⁰: het feit dat er financiële tegemoetkoming geboden wordt, wekt de indruk dat het aannemen van een collega per definitie extra kosten met zich meebrengt. Daarmee kunnen subsidies en dispensaties zowel stimulerend als ontmoedigend werken. In ieder geval hebben ze een belangrijke rol in de beeldvorming.

Zelfstigmatisering

De beeldvorming van collega's met karakter en de werkzoekenden met een EPA in het algemeen is niet voorbehouden aan werkgevers. Zelfstigmatisering komt ook vaak voor²¹. Werkzoekenden die vaker (mede) door hun aandoening nul op het rekest hebben gekregen bij werkgevers, of die juist als gevolg van hun aandoening een negatief zelfbeeld hebben, kunnen in een neerwaartse spiraal komen: ze nemen de negatieve beelden die anderen hebben over en gaan er zelf in geloven dat ze ongeschikt zijn.

Door zelfstigmatisering kunnen collega's met karakter onbewust gaan voldoen aan het (bevooroordeelde) beeld dat anderen van hen hebben: dat van een weinig productieve en onberekenbare werknemer. Tijdens

¹⁹ Ook in de literatuur zijn er strijdige beelden, Tse (2003) citeert werkgevers die verschillende ervaringen hebben.

²⁰ Smit (2014), p. 30; Shankar et al. (2014).

²¹ O.a.: Corrigan & Rao (2012), Henry & Lucca (2002), Tsang et al. (2007).



een van de interviews met een trajectbegeleider in de GGZ, vertelde deze over een cliënt die bij het vinden van werk niet wilde aangeven een GGZ-achtergrond te hebben, omdat ze bij zichzelf herkende dat ze zich dan ook "als een GGZ-cliënt ging gedragen". In het ergste geval zelf-stigmatisering tot gevolg hebben dat mensen met een EPA zich niet meer inzetten om een baan te vinden omdat ze per definitie van zichzelf vinden dat ze niet zullen voldoen²².

3.3 Bevorderend: aanknopingspunten

Naast de uitdagingen in het gedrag van werkgevers, zijn er ook aanknopingspunten van gedragingen en overwegingen, die bevorderend kunnen werken voor het aannemen van collega's met karakter. Hierop kan middels nudges en andere gedragsbewuste interventies worden ingespeeld.

Context

In de literatuur zijn meerdere bevorderende factoren voor het aannemen van collega's met karakter te vinden. Met betrekking tot de context van de werkomgeving en de achtergrond van de werkgever blijkt het volgende:

- Werkgevers met ervaring met de doelgroep (hetzij als werknemer, hetzij in de persoonlijke sfeer, bijvoorbeeld als vrienden of familie) zijn positiever over mensen met een psychische aandoening en meer geneigd deze groep in dienst te nemen²³.
- Meer kennis over hoe om te gaan met werknemers met een psychische beperking leidt tot een grotere geneigdheid om deze doelgroep aan te nemen²⁴.

De bovenstaande twee punten wijzen op het bekende gezegde "onbekend maakt onbemind". Voor werkgevers betekent dit dat als ze meer directe, persoonlijke ervaring hebben met de doelgroep dat de waarschijnlijkheid dat ze een collega met karakter eerder een kans zullen geven in het bedrijf.

Verder zijn er nog de volgende contextfactoren van belang²⁵:

- Werkgevers in sociale beroepen bij de overheid en (andere) niet-commerciële dienstverlening lijken eerder geneigd de doelgroep aan te nemen. (al zijn deze bevindingen niet consistent in de literatuur)
- De doelgroep lijkt meer kans te maken bij grote bedrijven dan bij MKB'ers (al is deze bevinding niet consistent in de literatuur).
- Vrouwelijke werkgevers, werkgevers met een hoger opleidingsniveau en werkgevers die een training hebben gehad over stereotypen en diversiteit zijn eerder geneigd de doelgroep aan te nemen.

In de praktijk blijkt dat ook het type werk waarvoor iemand ingezet kan worden, meespeelt in de keuze om wel of niet een collega met karakter aan te nemen. Zo zijn er veel voorbeelden van organisaties waar mensen met een autistische stoornis ingezet kunnen worden voor repetitief en secuur werk. In een onvoorspelbare omgeving waar flexibiliteit gevraagd is, zoals de horeca, zouden zij echter niet terecht kunnen. Daar

²² Corrigan & Rao (2012).

²³ Bijvoorbeeld: Siegert, Ceulenaere en Wilkens (2009), Unger (2002)

²⁴ Khalema & Shankar (2014), Krupa (2007), Little et al. (2010), Siegert, Ceulenaere en Wilkens (2009).

²⁵ Diksa & Rogers (1996) Khalema & Shankar (2014), MVO Nederland (2015).



zouden mensen met andere aandoeningen zoals vormen van ADHD beter terecht kunnen, zo vertelden werkgevers tijdens de groepsgesprekken.

Motieven

In de literatuur wordt nauwelijks of niet expliciet de vraag gesteld: "waarom zou een werkgever een persoon met een psychische beperking aannemen, als hij ook iemand kunt aannemen waarbij hij minder risico's voorziet?". Redenen die tijdens interviews genoemd werden voor het aannemen van mensen met een psychische beperking zijn:

- Wettelijke verplichting
- Intrinsieke motieven: het willen hanteren van diversiteitsbeleid, en/of affiniteit met de doelgroep door eigen/eerdere ervaring.
- Het voeren van diversiteitsbeleid voor het (externe) imago²⁶
- Wanneer productiviteit, kwaliteit en kosten voor personeel van kleiner belang zijn dan andere waarden (bijvoorbeeld diversiteitsbeleid)
- Voor de financiële tegemoetkoming, eventueel als onderdeel van het businessmodel.

Praktijk: uit de groepsgesprekken

Tijdens de groepsgesprekken is aan de werkgevers expliciet gevraagd wat voor hen de voordelen zouden kunnen zijn van het werken met collega's met karakter. Gezamenlijk kwamen ze tot het volgende lijstje:

- Een overwonnen beperking kan iemand weerbaarder maken.
- Als je tijd en moeite in ze investeert kunnen het hele trouwe collega's worden.
- Iemand die speciale aandacht en begeleiding nodig heeft, kan een dempend effect hebben op de onderlinge arbeidsverhoudingen. Collega's hebben een gezamenlijk belang in de begeleiding en vertonen minder haantjesgedrag.
- Een collega met karakter kan goed zijn voor PR (zeker als de klant erom vraagt), maar daar zou je het eigenlijk niet voor moeten doen.
- Financiële tegemoetkoming is gewenst als iemand met een beperking geplaatst wordt die normalerwijze niet aan de productiedoelstelling kan voldoen. Dit kan zelfs onderdeel uitmaken van het businessplan. Anderzijds kan een het vermoeden van subsidie ertoe leiden dat de klant een goedkoper product wil.

Een werkgever liet tijdens het groepsgesprek het volgende optekenen over zijn motieven met het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: "Het is leuk om ze iets bij te brengen als ze vanuit de bijstand komen. Je hebt dan wel meer verzuim, maar het is leuk als mensen opleven." Dit geeft aan dat er bij sommige werkgevers intrinsieke motivatie is om mensen te helpen²⁷.

Beïnvloeding en netwerken

Een belangrijke overweging bij het mogelijk maken van werkgelegenheid voor collega's met karakter is de wijze waarop werkgevers beïnvloed worden. Uit de literatuur²⁸ blijkt dat werkgevers in hun beeldvorming van collega's met karakter beïnvloed zijn door:

- Media
- De GGZ-branche
- (re-)integratieprogramma's
- Overheid

De beeldvorming over kansen en mogelijkheden wordt sterk beïnvloed door de mate waarin de actoren gericht op het aan het werk helpen van

²⁶ Ook: Unger (2002).

²⁷ Dit bleek ook uit de literatuur, bijvoorbeeld: Tse (2003).

²⁸ Tsang et al. (2007).



collega's met karakter zich kunnen verplaatsen in de leefwereld van ondernemers. Wanneer GGZ-aanbieders of re-integratiebureaus actief kunnen meedenken in hoe een collega met karakter zou kunnen passen in een bedrijf, is de kans van een succesvolle plaatsing groter. De overheid kan daarbij als invloedrijke partij het goede voorbeeld geven, door zelf een actief inclusief personeelsbeleid te voeren en hierover te communiceren.

Naast de genoemde (meer algemene) partijen, hebben bedrijven een grote invloed op elkaar. Branchestandaarden en succesverhalen vinden navolging binnen en buiten de branche. Bedrijven begeven zich binnen netwerken, waarin kennis informatie en succesverhalen worden uitgewisseld. Ook zijn de netwerken sociale bindmiddelen en vormen zij een context waarin bedrijven elkaar gunsten bieden.

Praktijk: uit de groepsgesprekken

Tijdens een van de groepsgesprekken zei een van de werkgevers: "Als zo'n jongen [met een psychische aandoening, die niet bij de hectische omgeving op de werkvloer past] komt, zet je hem niet meteen op straat. Kijk eerst of hij niet eerst elders aan de slag kan, bijvoorbeeld op een rustige plek bij [een soortgelijk bedrijf] en na een jaar de overstap naar ons kan maken. Je kijkt in breder verband waar iemand terecht kan."

3.4 Gedragsverandering

Het feit dat voor veel bedrijven het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het algemeen –en collega's met karakter in het bijzonder– nog geen vanzelfsprekendheid is, betekent dat er een gedragsverandering moet plaatsvinden. Theo Poiesz heeft een model ontwikkeld dat gehanteerd kan worden om het succes van een poging tot gedragsverandering te voorspellen²⁹. In dat model zijn de volgende drie 'triade' factoren van belang:

1. **Motivatie (M)**: Er moet een zekere wil zijn om bepaald gedrag te vertonen. In de context van collega's met karakter betekent dit dat er al een (al dan niet) latente wil moet zijn om collega's met karakter een kans te gunnen.
2. **Capaciteit (C)**: Om te veranderen moet een persoon over voldoende eigenschappen, vaardigheden en instrumenten beschikken om deze verandering uit te kunnen voeren. In de context van collega's met karakter betekent dit dat enige kennis over hoe om te gaan met de doelgroep van belang is.
3. **Gelegenheid (G)**: Om verandering te bewerkstelligen moet er een praktische mogelijkheid daartoe zijn. In het geval van het aannemen van collega's met karakter moet er een vacature zijn (of gecreëerd kunnen worden).

Alle drie deze factoren moeten ze in zekere mate aanwezig zijn, anders kan gedragsverandering niet tot stand komen. De drie factoren kunnen daarom ook wel als de volgende formule geschreven worden:

$$T\text{-score} = M \times C \times G$$

²⁹ Poiesz (1999).



Daarin geeft de T-score aan in welke mate er gedragsverandering zal plaatsvinden. De factoren M, C en G kunnen variëren tussen de 1 en de 0. Als één van de drie 'nul' scoort, komt de T-score automatisch ook op nul uit, hetgeen aangeeft dat er geen verandering kan plaatsvinden.

Nudges en gedragsbewuste interventies kunnen inspelen op de motivatie. De andere twee variabelen zijn meer rationele aspecten die met rationele en praktische ingrepen opgelost kunnen worden. Bij motivatie is dit lastiger. Rationele argumenten (bijvoorbeeld voorlichting) kunnen de motivatie vergroten, maar hiervoor zijn geen garanties. Niet alle informatie en intenties worden immers in gedrag omgezet. Dit is vaak te wijten aan een gebrek aan motivatie.

Hoewel het geen wetmatigheid is, zou gesteld kunnen worden dat wanneer er twee variabelen aanwezig zijn, waarvan één motivatie is, dat de derde gemakkelijk geregeld kan worden. Een gemotiveerde werkgever met voldoende kennis over de omgang met mensen met een EPA zal geneigd zijn op zoek te gaan naar de mogelijkheden om een collega met karakter aan te kunnen nemen. Hetzelfde geldt voor een werkgever met motivatie en een vacature: deze zal geneigd zijn om informatie in te gaan winnen. Een werkgever die wel kennis en een vacature heeft, wordt niet automatisch gemotiveerd om een collega met karakter aan te nemen. Wanneer er echter alleen capaciteit en gelegenheid is, zonder motivatie, is het lastig om alsnog hieruit motivatie te genereren.

3.5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste gedragsaspecten van werkgevers beschreven. Hieruit kunnen de belangrijkste belemmeringen en aanknopingspunten voor ontwikkelen van nudges gedestilleerd worden. Deze leiden tot de volgende aanknopingspunten voor gedragsbewuste interventies:

- Belemmeringen in de beeldvorming moeten weggenomen worden.
- Praktische uitdagingen (procedures, financiële tegemoetkomingen, etc.) moeten zo veel mogelijk worden opgelost (of bij de werkgever uit handen genomen).
- Door het leggen van persoonlijke contacten tussen een werkgever en mensen met een EPA, neemt de bereidheid tot het aannemen van een collega met karakter toe. Anders geformuleerd: het adagium 'onbekend maakt onbemind' moet tegengegaan worden.
- Als een collega met karakter eenmaal geplaatst is, is de kans groot de werkgever zich inzet om deze niet uit te laten vallen.
- Netwerken en beïnvloedende partijen kunnen werkgevers overtuigen en ondersteunen bij het aannemen van collega's met karakter.
- Een interventie moet inspelen op de *motivatie* om collega's met karakter te willen aannemen.



4 Context voor nudges

4.1 Uitdagingen voor het inzetten van nudges

Nudgen is lastig...

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat gedragsverandering bij bedrijven niet zomaar tot stand komt. Er zijn wel aanknopingspunten, maar ook zeer duidelijke belemmeringen. Deze zijn er zowel vanuit de werkgever als vanuit de werkzoekenden.

Kijkend vanuit de gedragswetenschappen, is er bovendien een grote belemmering voor het inzetten van 'nudges' om werkgevers ertoe te bewegen collega's met karakter aan te nemen. Het wervings- en selectieproces is een hele bewuste handeling, die grotendeels weloverwogen (en beredeneerd) wordt gemaakt. De werkgevers zijn daarbij veelal risicoavers en de argumenten tegen een collega met karakter zullen al snel zwaarder wegen dan de argumenten vóór.

Bovenop de barrières die de werkgevers opwerpen, zijn er ook uitdagingen aan de kant van de werkzoekenden. Door uiteenlopende oorzaken hebben zij er moeite mee om zich goed aan werkgevers te presenteren. Zo is er vaak sprake van zelfstigmatisering, kunnen zij zich minder goed presenteren dan 'reguliere' sollicitanten, of zijn zij gedesillusioneerd door eerdere afwijzingen. Kortom: lijkt het onwaarschijnlijk dat werkzoekenden met een EPA zichzelf voldoende bij werkgevers op de radar krijgen.

Het inzetten van gedragswetenschappen en nudges in de context van het aannemen van collega's met karakter is dan ook een flinke uitdaging. Het lijkt namelijk niet waarschijnlijk dat werkgevers door lichte vormen van beïnvloeding, onbewust de keuze maken om een collega met karakter aan te nemen. Op basis van de literatuurstudie, de interviews en de groepsgesprekken met werkgevers, kan geconcludeerd worden dat een simpele nudge gericht op werkgevers onvoldoende zou zijn om de barrières te slechten en de motivatie te bevorderen. Er is dus meer nodig om gedragsverandering tot stand te laten komen. Dit kan niet alleen door beïnvloeding van werkgevers, noch vanuit het initiatief van de werkzoekenden en ook niet door subtiele signalen van buitenaf.

...maar niet onmogelijk

Het is echter niet onmogelijk om –met gebruik van gedragswetenschappen– werkgevers te enthousiasmeren voor collega's met karakter. De crux zit erin dat vraag en aanbod elkaar moeten ontmoeten. Uit talloze voorbeelden blijkt dat wanneer een werkgever persoonlijke ervaring met collega's met karakter heeft (of met de doelgroep in contact gebracht wordt) dit de vooroordelen bij werkgevers wegneemt. Werkgevers zijn er echter niet van gediend als hen bepaalde doelgroepen worden 'opgedrongen'. Ook moet er een oplossing gevonden worden voor het feit dat werkzoekenden met een EPA zich lastig richting werkgevers profileren.



De onderzoekers zijn er daarom tijdens het onderzoek van overtuigd geraakt dat er voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod een noodzaak is voor een actieve bemiddelende rol, die zowel door werkgevers geaccepteerd wordt, als een helpende hand biedt aan de werkzoekenden. Om echt stappen te kunnen maken bij het aan het werk helpen van mensen met een EPA, is er een intermediair nodig die persoonlijk op gedragsbewuste wijze de barrières bij werkgevers wegneemt, en tevens de werkzoekende dusdanig positioneert dat deze interessant is voor een werkgever.

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitgangspunten voor de intermediaire hulp en presenteren we twee alternatieven hoe een intermediaire functie ingevuld zou kunnen worden: een uitzendbureau, vanuit de invalsoek van de (reguliere) arbeidsmarkt, en individuele plaatsing en steun (IPS), vanuit de geestelijke gezondheidszorg.

4.2 Hulp van een intermediair

De rol van de intermediair moet, volgens ons, gestaafd zijn op de vijf uitgangspunten die in de rood omlinjnde box op de hierna beschreven staan.

Het (gedragsbewust) bemiddelen tussen mensen met een EPA en werkgevers draait om de volgende vijf uitgangspunten:

1. Een intermediaire partij moet de doelgroep in **direct contact** brengen met de werkgevers.
2. Daarvoor moeten werkgevers de intermediair (en daarmee de persoon met EPA) **vertrouwen**.
3. De werkgever moet **gemotiveerd** zijn (of worden) om de persoon met een EPA en/of de intermediair iets te **gunnen**.
4. De intermediair kan op basis van kennis en ervaring opereren binnen het **netwerk van werkgevers** en daarin de doelgroep **introduceren**.
5. Daarnaast kan de intermediair de werkgever ondersteunen en **ontzorgen** bij zowel de omgang met de doelgroep als bij het administratief afhandelen van het in dienst nemen van collega's met karakter.

Bij de invulling van de rol als intermediair onderscheiden we twee mogelijke varianten:

1. Een concept op basis van (eventueel gespecialiseerde) uitzendbureaus.
2. De methode van Individuele Plaatsing en Steun (IPS), zoals deze door GGZ-instellingen aangeboden wordt.

De twee alternatieven van het uitzendbureau en IPS worden hierna toegelicht.

Uiteraard zijn UWV en gemeenten ook bezig met het bemiddelen van collega's met karakter (onder andere via werkgeversservicepunten, WSP). Voor het in beeld brengen van nudges en gedragselementen, is het echter interessant om praktijkvoorbeelden te bestuderen die niet als wettelijke taak het bemiddelen van (onder andere) werkzoekenden met



een EPA hebben. Door meer 'out of the box' te kijken naar uitzendbureaus en IPS, kunnen interessante nieuwe lessen geleerd worden over succesvolle praktijkprojecten. Deze kunnen eventueel op den duur ook worden toegepast door de partijen die wel een wettelijke taak op het gebied van bemiddeling van doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

4.3 Matchen door uitzendbureau

Het idee van een uitzendbureau rust op het feit dat veel werkgevers niet specifiek op zoek zijn naar een 'collega met karakter'. Zij willen bij het vervullen van een vacature iemand die de functie kan vervullen. Als dit een collega met karakter blijkt te zijn, zou dat van ondergeschikt belang zijn als de persoon wel binnen het plaatje past. Een collega die onderdeel van het team is, wordt immers ondersteund en 'aan boord' gehouden.

Een uitzendbureau zou de intermediaire rol kunnen vervullen wanneer een onderneming op korte termijn een werknemer nodig heeft. Net als in het reguliere proces van het plaatsen van een medewerker, zorgt het uitzendbureau voor een perfecte (of zo goed mogelijke) match tussen de werkgever met een vacature en een werkzoekende. Het verschil is echter dat het uitzendbureau daarbij specifiek oog heeft voor één of meer doelgroepen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in dit geval vanwege een EPA.

Het uitzendbureau heeft er belang bij dat om werknemers te plaatsen die over de gewenste kwaliteiten en vaardigheden beschikken. De persoonlijke achtergrond en eventuele afstand tot de arbeidsmarkt zijn daarbij van ondergeschikt belang. De primaire doelstelling van het uitzendbureau is in de vraag van zijn klanten, de inlenende bedrijven, te voorzien.

Daarnaast is een uitzendbureau voor werkgevers een ideale partner om inlenende bedrijven te ondersteunen (c.q. werk uit handen te nemen) bij de praktische uitdagingen, zoals procedures en juridische aangelegenheden. Het uitzendbureau is en blijft de formele werkgever van de collega met karakter en is dus verantwoordelijk voor het aanvragen van eventuele subsidies of loondispensaties. Deze financiële voordelen kunnen in het tarief richting de inlenende partij worden doorberekend.

In de praktijk zijn er reeds uitzendbureaus bezig met het bemiddelen van doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit gebeurt soms in de vorm van gespecialiseerde bureaus (bijvoorbeeld Randstad Re-Integratie, USG Restart) en soms binnen de context van het reguliere uitzendwerk (bijvoorbeeld Tence). De eerste variant gaat uit van een reeds aanwezige motivatie van inlenende partijen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Zij kiezen namelijk bewust voor de diensten van een re-integratie uitzendbureau. Bij de tweede variant kunnen ook werkgevers bereikt worden die voorheen nog geen oog hadden voor doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt.



Om ervoor te zorgen dat ook bedrijven die voorheen nog geen collega's met karakter overwogen toch in contact gebracht worden met deze doelgroep, werkt het beter als de verschillende doelgroepen (reguliere werkzoekenden en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt) gecombineerd worden. Bij het voordragen en plaatsen van kandidaten voor een vacature kan een uitzendbureau dan twee strategieën volgen:

1. Het uitzendbureau draagt **één enkele kandidaat** voor. Deze kandidaat beschikt over de juiste kwalificaties die het inlenende bedrijf zoekt. Het voordeel hiervan is dat het uitzendbureau de belemmeringen in de beeldvorming over het functioneren van de collega met karakter wegneemt. Doordat een uitzendbureau een collega met karakter naar voren schuift als geschikt persoon om het werk te doen, krijgt de werkzoekende een figuurlijk 'stempel' van geschiktheid. Het uitzendbureau staat namelijk in voor de kwaliteiten en vaardigheden van de persoon die ze bemiddelen.
2. Het uitzendbureau kan een **selectie van meerdere kandidaten** maken van kandidaten met en zonder een EPA, zodat de werkgever de keuze heeft. Wanneer een werkgever van te voren niet weet wie wel en niet een EPA heeft, baseert hij zijn keuze op de match met de vacature. Hierdoor zouden mensen met een EPA zonder bijzondere voorkeursbehandeling aangenomen kunnen worden. Dit is een goede basis voor een duurzame arbeidsrelatie.

Uitdagingen

Om een uitzendbureau optimaal te laten functioneren als intermediair tussen werkzoekenden met een EPA en het bedrijfsleven, zijn er nog een aantal uitdagingen die goed bekeken moeten worden:

- Wanneer het uitzendbureau voor meerdere doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt bemiddelt, is er een grotere kans op een goede match met de vacature, maar ook een groter risico voor 'cherry picking': alleen de werkzoekenden die het dichtste bij de arbeidsmarkt staan, komen dan in aanmerking om voorgedragen te worden. In veel gevallen zijn dit niet de collega's met karakter. Zij zijn echter doorgaans niet het 'schaap met vijf poten', waar werkgevers vaak naar op zoek zijn. Het is dus de vraag in hoeverre de doelgroep van mensen met een EPA altijd gebaat is bij bemiddeling door uitzendbureaus.
- Als collega's met karakter tussen de 'reguliere' sollicitanten gevoegd worden, zullen werkgevers het niet waarderen als ze pas achteraf horen dat één of meer sollicitanten een collega met karakter is. Zij zullen deze informatie relevant genoeg achten om vooraf te willen weten, zeker als kandidaten (mede) om die specifieke reden naar voren zijn geschoven. Wanneer uitzendbureaus niet de transparantie bieden die werkgevers wensen, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de reputatie in de markt. Als het uitzendbureau echter vooraf open kaart speelt over de GGZ-achtergrond van de kandidaten, moet men meer vertrouwen op de intrinsieke motivatie van de werkgever om collega's met karakter aan te willen nemen.
- Banen via een uitzendbureau zijn flexibel en kunnen daarmee van korte duur zijn. Het is de vraag in hoeverre werkzoekenden met een EPA erbij gebaat zijn als ze een zeer flexibel contract krijgen, waarbij ze na korte tijd weer werkloos worden. Afhankelijk van de persoon,



kan dit positief of negatief uitpakken: het (tijdelijk) krijgen van een baan kan een stap in het herstel zijn, maar de beëindiging van het contract na korte tijd kan demotiverend werken.

- Het is de vraag of uitzendbureaus voldoende ondersteuning kunnen bieden aan werkgevers als het aankomt op het omgaan met collega's met karakter. Hiervoor zouden nauwe banden met een GGZ-aanbieder moeten worden onderhouden.

4.4 Individuele plaatsing en steun (IPS)

De tweede benadering is een initiatief dat niet vanuit de reguliere actoren op de arbeidsmarkt komt, maar vanuit de behandeling van mensen met een EPA, namelijk: Individuele Plaatsing en Steun (IPS). IPS trajectbegeleiders hebben de afgelopen jaren meermaals succesvol de brug weten te slaan tussen werkgevers en mensen met een EPA. IPS is daarmee een bewezen effectieve interventie³⁰. In deze paragraaf lichten wij het concept toe, inclusief de voor- en nadelen van deze aanpak.

IPS is een uit de Verenigde Staten afkomstige evidence-based interventie om mensen met EPA duurzaam aan het werk te helpen. In de afgelopen jaren hebben meerdere GGZ-aanbieders deze methode geadopteerd om cliënten -in het kader van hun behandeling- aan een baan te helpen.

Aanpak: via netwerk naar contact en baan

In de praktijk komt IPS-trajectbegeleiding op het volgende neer: een behandelaar van een GGZ aanbieder sluit zich aan bij bedrijfsnetwerken. De begeleider draait mee in deze netwerken door naar borrels, bedrijfslunches en ondernemersontbijten te gaan. Eenmaal in de netwerken ingewerkt is, kan de begeleider beginnen met het introduceren van cliënten. Hetzij door ze mee te nemen naar de netwerkbijeenkomsten of door bij bedrijven uit het netwerk langs te gaan. Doordat de trajectbegeleider de cliënten introduceert, gaan ze (direct of indirect) onderdeel vormen van het netwerk en krijgen ze kansen op werk.

Een belangrijke voorwaarde om het netwerk in te kunnen zetten voor het introduceren van mensen met een EPA is dat de introductie vrijblijvend is. Wanneer werkgevers het gevoel krijgen dat hen iemand 'opgedrongen' wordt, zal er meer weerstand ontstaan. Voor bedrijven is het echter veelal geen probleem om de IPS-trajectbegeleider uit het netwerk een gunst te verlenen door met één of meer cliënten langs te komen om te kijken naar wat een bepaald beroep inhoudelijk betekent.

Ervaring leert dat wanneer een IPS-trajectbegeleider werkzoekenden introduceert aan werkgevers, er een grote kans is dat de werkgever gemotiveerd raakt om de werkzoekende een kans te gunnen. De directe kennismaking met een persoon met een EPA, neemt veel van de vooroordelen weg. Ook is er sprake van het verlenen van een gunst aan een persoon in het directe netwerk, namelijk aan de IPS-trajectbegeleider.

³⁰ Gary R. Bond, een Amerikaanse professor in psychiatrie heeft meerdere onderzoeken gedaan naar de effectiviteit van IPS, zowel in Amerika als elders. Uit deze onderzoeken komt IPS telkens als een effectieve interventie naar voren. Zie ook Michon, Schaafsma & Anema (2015).



Acht principes

IPS is gebaseerd op de volgende acht principes³¹:

1. *De voorkeur van de werkzoekende staat centraal.*
De keuzes en besluiten over werk en ondersteuning worden gebaseerd op de wensen, capaciteiten en ervaring van de werkzoekende cliënt.
2. *IPS wordt geïntegreerd met de GGZ-hulp.*
De trajectbegeleiding richting werk wordt afgestemd met het behandelteam.
3. *Het doel is regulier betaald werk.*
Cliënten worden begeleid naar parttime of fulltime banen, voor ten minste het minimumloon, waarop iedereen kan solliciteren.
4. *Kort na het uiten van de arbeidswens wordt naar werk gezocht.*
Dit betekent dat er geen traject van trainingen of (beschutte) werkervaringsplaatsen vooraf gaat aan het zoeken naar werk. Er wordt zo snel mogelijk naar regulier werk gekeken.
5. *De werkzoekende wordt duurzame ondersteuning geboden.*
De individuele arbeidsbegeleiding (jobcoaching) houdt pas op wanneer de cliënt aangeeft hier geen behoefte meer aan te hebben.
6. *Doorlopende inschatting van arbeidsmogelijkheden.*
Tijdens het traject wordt er goed gekeken naar de kwaliteiten die de werkzoekende bezit. Daar waar de interesses liggen, zoeken de begeleiders samen met de cliënt naar passend werk.
7. *Een groot werkgevers netwerk.*
IPS-trajectbegeleiders hebben (of creëren) een groot netwerk van bedrijven in hun regio. Binnen dat netwerk kunnen ze werkzoekenden onder de aandacht brengen.
8. *Ondersteuning voor werkgever.*
Voor administratieve of financiële vragen kunnen werkgevers bij de IPS-trajectbegeleider terecht.

Zoals aangegeven in de acht punten, zorgt een IPS-trajectbegeleider niet alleen voor de introductie tussen werkzoekende en werkgever, maar blijft deze ook betrokken bij het vervolgtraject. Zo ondersteunt de begeleider de werkgever bij zowel administratieve zaken als bij het werken met een collega met karakter. Daarnaast acteert de begeleider vanuit het oogpunt van behandeling als jobcoach voor de collega met karakter.

Overigens is er geen standaardaanpak voor IPS-trajecten. Elk traject is maatwerk. Daarbij gaan de trajectbegeleiders ook niet altijd alleen maar uit van de wensen en capaciteiten van de cliënten. Er komen ook succesvolle plaatsingen voor, nadat een werkgever de IPS-begeleider benadert met een vacature. Dus ondanks dat de vraag van de werkzoekende leidend is, komt het ook voor dat er een werkzoekende bij een vacature gezocht wordt, in plaats van andersom.

Anders dan andere vormen van re-integratie, is IPS-trajectbegeleiding een initiatief vanuit een partij voor wie het aan het werk helpen van mensen met een EPA geen doel, maar een middel is. Dit is zowel een voordeel als een nadeel van IPS.

Het grote voordeel van re-integratie als onderdeel van de GGZ, is dat IPS-trajectbegeleiders gemakkelijk op een vrijblijvende manier in contact kunnen komen met werkgevers. Door de vrijblijvendheid staat er in

³¹ GGZ Noord-Holland-Noord (2014) .



eerste instantie niets op het spel voor werkgevers, ze hoeven zich nergens aan te committeren. Hierdoor staan werkgevers ervoor open om in contact te komen met collega's met karakter. Na dergelijke persoonlijke ontmoetingen blijken werkgevers vaak gemotiveerd te zijn om een kans te geven aan iemand met een EPA³².

Uitdagingen

Ondanks de goede resultaten die er reeds met de IPS-trajecten geboekt zijn, kent de methode enkele uitdagingen, die overwonnen moeten worden:

- De grootste uitdaging van de trajectbegeleiding vanuit de GGZ, is dat er geen structurele financiering van de re-integratie is. GGZ-instellingen kunnen zelf bepalen of ze IPS-trajecten aanbieden aan hun cliënten. De tijd en middelen die in re-integratie gaan, kunnen niet meer gebruikt worden voor andere activiteiten in het behandeltraject. Er is daardoor geen directe financiële prikkel om met IPS aan de slag te gaan. Alleen de GGZ instellingen die overtuigd zijn van het nut van IPS voor hun cliënten, zullen tijd en middelen voor IPS vrijmaken.
- De IPS-aanpak stelt enkele eisen aan de kennis en capaciteiten van de trajectbegeleiders. Er zijn trainingen die potentiële IPS-trajectbegeleiders kunnen volgen, maar deze kunnen niet in alle aspecten voorzien die nodig zijn om succesvol cliënten naar werk te begeleiden. Pas als aan deze voorwaarden voldaan wordt, zullen werkgevers gemotiveerd zijn om de werkzoekenden met een EPA te ontvangen om hen 'een kijkje in de keuken' te geven.
- IPS-trajectbegeleiders moeten capaciteiten bezitten om zich in netwerken in te werken en de contacten te onderhouden. Zij moeten door de ondernemers in het netwerk in hun midden geaccepteerd worden. Daarvoor moeten de trajectbegeleiders zich zo veel mogelijk inleven in de leefwereld van ondernemers.
- Tevens moet een trajectbegeleider kunnen doorzien hoe de wensen van de werkzoekende en de werksituatie bij elkaar passen.
- En ten slotte moet de trajectbegeleider ook zicht hebben op alle wettelijke en fiscale regelingen die er voor werkgevers ter stimulering van het aannemen van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

4.5 Via een intermediair naar werk

De twee gepresenteerde methodes verschillen vooral in hun uitgangspunt: uitzendbureaus gaan uit van de vraag van werkgevers, terwijl IPS uitgaat van de wens van GGZ-cliënten om te werken. In feite zit het verschil in de doelgroepen die ze bedienen. Voor uitzendbureaus zijn de werkgevers hun primaire klant, terwijl het in de GGZ juist gaat om de cliënten, de werkzoekenden dus. Dit verschil van insteek heeft gevolgen voor de werkwijzen.

Er zijn echter ook duidelijke overeenkomsten tussen uitzendbureaus en IPS-trajecten. Met name wanneer het aankomt op het overtuigen van

³² Er zijn vanuit de gedragswetenschappen verklaringen waarom werkgevers na een vrijblijvende introductie er toch voor kiezen om iemand in dienst te nemen. Deze worden in hoofdstuk 5 nader toegelicht.



werkgevers om een collega met karakter in dienst te nemen en te houden. In feite doorlopen beide methoden dezelfde drie stappen en creëren ze eventueel dezelfde spin-off.

Stap 1: Contacten met bedrijven leggen

Zowel intermediairs van uitzendbureaus als IPS-trajectbegeleiders moeten contact leggen met bedrijven, voor zij (uiteindelijk) over kunnen gaan op het plaatsen van collega's met karakter. Voor uitzendbureaus is het leggen van contacten een natuurlijk onderdeel van de bedrijfsvoering. In de praktijk is de markt ook vaak vraaggericht: bedrijven benaderen uitzendbureaus als ze op korte termijn behoefte hebben aan personeel, op basis van flexibele arbeidscontracten. Uitzendbureaus hebben een gevestigde en duidelijke plek op de arbeidsmarkt en op het gebied van arbeidsbemiddeling.

Voor IPS-trajectbegeleiders is het een ander verhaal. Zij moeten het vertrouwen van ondernemers winnen. Dit kan alleen wanneer zij zich structureel in de netwerken van de werkgevers bevinden, het liefst in een context waar zij zich goed kunnen profileren naar alle aanwezigen bij een bijeenkomst (bijvoorbeeld ondernemerslunches of -ontbijten).

Stap 2: Introductie van collega's met karakter

Wanneer we uitgaan van werkgevers die uit zichzelf niet gemotiveerd zijn om actief mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (c.q. collega's met karakter) te werven, betekent dit dat er handelingen nodig zijn om de werkgevers met de doelgroep in contact te brengen.

Uitzendbureaus zorgen voor het contact door werknemers voor te dragen voor bestaande vacatures bij werkgevers. Zoals eerder aangegeven, kan de intercedent ervoor kiezen om de GGZ-achtergrond van de sollicitant wel of niet te onthullen.

Voor de IPS-trajectbegeleider is er meer nodig om collega's met karakter bij bedrijven te introduceren. Wanneer de IPS-begeleider onderdeel uitmaakt van het netwerk, brengt deze de werkgevers in direct contact met de doelgroep door cliënten mee te nemen naar de netwerkbijeenkomst of bij een bezoek aan het bedrijf. Zodra de werkgevers geconfronteerd worden met de mensen zelf, verdwijnt een deel van de terughoudendheid.

Daarnaast nodigen trajectbegeleiders zich vrijblijvend bij bedrijven uit. Ze komen dan met cliënten langs, om ze te laten zien hoe het er in een bedrijf aan toe gaat. Trajectbegeleiders hebben de ervaring dat een bezoek vaak iets losmaakt bij de werkgevers en vrijblijvende bezoeken leiden tot een (proef)plaatsing, van de bezoekende mensen of anderen. Overigens, ook wanneer er verder niets uitkomt kan dit al leerzaam zijn voor de doelgroep zelf.

In de praktijk is het dus relatief gemakkelijker voor uitzendbureaus om werkgevers in contact te brengen met collega's met karakter. Het hoort immers bij hun kernactiviteiten. Het voordeel dat IPS-trajectbegeleiders echter hebben, is dat zij ook in de gelegenheid zijn om werkzoekenden te introduceren bij bedrijven die (nog) geen vacatures hebben. Door



vrijblijvend contact te leggen met bedrijven, kunnen ze soms openingen creëren die voor uitzendbureaus niet mogelijk zijn, omdat die veelal alleen op vacatures kunnen reageren. In de praktijk blijkt namelijk ook dat er meer vacatures zijn dan er geadverteerd worden³³.

Stap 3: In dienst nemen en houden van collega's met karakter

Wanneer er sprake van motivatie is vanuit een werkgever om een collega met karakter aan te nemen, spelen er vaak enkele overwegingen van praktische aard. Ten aanzien van de capaciteit om gedrag te veranderen is er enerzijds de administratieve afhandeling van het in dienst nemen en de bijbehorende financiële regelingen. Anderzijds is er vaak een vraag om ondersteuning bij het omgaan met een collega met karakter. Op beide vlakken moet de intermediaire partij een dienstverlenende rol spelen.

Een intermediair neemt de werkgever werk uit handen. Er komt veel administratieve rompslomp kijken bij het aannemen van collega's met karakter. Zeker als de werkgever wil profiteren van alle stimuleringsmiddelen die daarvoor zijn, zoals loonkostensubsidie, loondispensatie en de no-risk polis. In het geval van IPS vervult de trajectbegeleider een ondersteunende rol. Wanneer een werkgever een collega met karakter op uitzendbasis aanneemt, is het uitzendbureau formeel de werkgever. Dit betekent dat het uitzendbureau verantwoordelijk is voor het aanvragen van alle regelingen en tegemoetkomingen. Deze kunnen dan doorberekend worden aan de inlenende werkgever.

Daarnaast ontzorgen trajectbegeleiders en uitzendbureaus de werkgever. Collega's met karakter zijn voor de werkgever een speciale doelgroep, die mogelijk om speciale aandacht of zorg vragen. De werkgever heeft daarom veelal behoefte aan een terugvaloptie of ondersteuning hoe hij met bepaalde zaken (of gedrag) moet omgaan. Een trajectbegeleider/jobcoach moet dus altijd (lieftst dag en nacht, maar in ieder geval meer dan 'van 9 tot 5') beschikbaar zijn voor vragen of om ondersteuning te bieden aan de werkgever. Ook al wordt er in de praktijk weinig gebruik van gemaakt, de een vast bereikbaar aanspreekpunt is voor de werkgever onmisbaar als 'achtervang'.

Naast de motivatie en de capaciteit kan een intermediair ook een rol spelen bij het beïnvloeden van de gelegenheid voor gedragsverandering. Deze gelegenheid voor het aannemen van een collega met karakter kan vertaald worden als de beschikbaarheid van een vacature, of andere vorm van vraag naar een werkzoekende. De intermediair kan op dit gebied met de werkgever meedenken. Door de Participatiewet is er een groeiende vraag van werkgevers naar werknemers uit doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt. IPS-trajectbegeleiders en uitzendbureaus kunnen hierop inspelen door uit te gaan van de behoeftes van en de mogelijkheden bij de werkgever. Zij kunnen suggesties doen hoe de werkgever een arbeidsplaats kan creëren.

³³ Donker van Heel (2015).



Stap 4: Spin-off binnen het netwerk

Succesvolle plaatsingen van collega's met karakter kunnen een vlieg-wieleffect hebben binnen netwerken van bedrijven. Goede verhalen spreken zich rond en als meerdere werkgevers binnen het netwerk een collega met karakter aannemen, kunnen anderen niet achterblijven. Kortom: de kans op spin-off binnen het netwerk is zeer reëel.

4.6 Conclusie

Om de barrières aan de kant van werkgevers en de afstand tussen werkgevers en werkzoekenden met een EPA te overbruggen, is een goede intermediaire rol van grote toegevoegde waarde. In dit hoofdstuk hebben wij twee alternatieven gepresenteerd, een uitzendbureau en de IPS-methode. Beide methoden hebben verschillende achtergronden en specifieke uitdagingen.

Er zijn echter ook duidelijke overeenkomsten, met name in de stappen die men moet zetten om tot de plaatsing van een collega met karakter te komen. In beide methoden schuilen daarbij bewust en onbewust meerdere gedragsbewuste interventies. In het volgende hoofdstuk werken we uit hoe er in die stappen bij beide methoden sprake is van gedragsbewuste interventies, c.q. 'nudges'.



5 Nudges en gedragsbewuste instrumenten

5.1 Vertaling intermediaire concepten in gedragsmechanismen

Het doel van dit onderzoek is te analyseren hoe nudges kunnen worden ingezet om werkgevers meer geneigd te maken om werkzoekenden met een EPA aan te nemen. Daarbij was de veronderstelling dat barrières in het gedrag van werkgevers middels gedragsbewuste interventies weggenomen kunnen worden. In het vorige hoofdstuk is de toegevoegde waarde van een intermediaire rol gepresenteerd.

Bij zowel een uitzendbureau als de IPS-methode is er niet sprake van één enkele nudge, die de barrières slecht. De methodes zijn, in feite, een verzameling aan nudges. In alle activiteiten werken de intermediairs met nudges. Dit gebeurt zowel bewust als onbewust.

In de volgende paragrafen wordt per stap in het proces toegelicht welke nudges er toegepast worden en welke effecten deze hebben. Deze nudges zijn gekoppeld aan Panteia's model voor gedragsbewust beleid, dat in paragraaf 2.2 is toegelicht. In het algemeen zijn nudges zijn in drie gebieden in te delen:

- Nudges gericht op het individu.
- Nudges in/vanuit de sociale omgeving.
- Nudges in de fysieke omgeving.

In de praktijk van het middelen van collega's met karakter zijn nudges in de fysieke omgeving echter nauwelijks van belang.

In de volgende paragrafen wordt per fase van het introduceren van collega's met karakter toegelicht welke gedragsbewuste interventies van belang zijn³⁴. Deze worden telkens gedefinieerd en verklaard aan de hand van voorbeelden buiten de huidige context van collega's met karakter. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de nudges die trajectbegeleiders inzetten en de nudges die uitzendbureaus inzetten.

5.2 Fase 1: Contacten met bedrijven leggen

Voor de fase van het contact leggen en netwerken focussen we op de IPS-trajectbegeleiders, aangezien zij specifiek voor het bemiddelen van de doelgroep van collega's met karakter gedragsbewuste interventies inzetten. Voor uitzendbureaus behoort het leggen van contact tot de kernactiviteiten van de onderneming.

Om in contact te komen met werkgevers spelen voor trajectbegeleiders drie nudges een belangrijke rol. Bij elkaar leiden deze gedragsmechanismen ertoe dat de trajectbegeleider in het netwerk wordt opgenomen en als een waardevol en interessant persoon gerespecteerd wordt binnen het netwerk. Dit zijn namelijk:

³⁴ De nudges in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op het MINDSPACE model, zie: Dolan, et al. (2009).



IPS-trajectbegeleider

Salience/saillantie

Affect

Boodschapper

Salience/saillantie (individu)

Signalen die opvallen te midden van 'ruis' -door hoeveelheid, anders zijn of nieuwheid- trekken bewust en/of onbewust de aandacht.

Bijvoorbeeld: producten die vooraan liggen in de kantine vallen het meeste op en nodigen uit om te nemen. Knipperende lichten rond matrixborden boven de snelweg trekken aandacht dat er een aangepaste snelheid geldt. De bestuurder kan hierop anticiperen.

De aanwezigheid van een GGZ-trajectbegeleider binnen een groep van ondernemers en andere vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven kan aandacht trekken, omdat het anders is. De trajectbegeleider is een 'vreemde eend in de bijt' en de werkgevers blijken in de praktijk geïnteresseerd te zijn in wie deze persoon is en wat hij/zij komt doen.

Affect (individu)

De emotionele component in de verwerking en opslag van informatie is meestal sterker dan de rationele.

Bijvoorbeeld: beelden tonen van legbatterijen en varkensstallen zorgen ervoor dat de informatie over dierenleed sneller wordt opgenomen.

IPS-begeleiders kunnen interessante anekdotes over GGZ-cliënten vertellen over hoe ze aan het werk zijn gekomen. Dit kunnen aangrijpende verhalen zijn over hoe zeer het noodzakelijk is voor mensen met een EPA om te werken, maar ook juist hele komische verhalen, zoals 'de piloot' hieronder. Dit kan de interesse van de werkgevers voor het werk van de IPS-begeleider vergroten.

De piloot

Tijdens één van de interviews vertelde een IPS-trajectbegeleider een mooie anekdote over hoe een cliënt aan het werk geholpen was.

Een man van 50+, getooid met een bril van zeer grote sterkte, had desgevraagd de wens om als piloot aan het werk te gaan. Een carrière als piloot is in de praktijk natuurlijk geen reële optie. Uitgaan van de wens van de werkzoekende is echter één van de principes van IPS is. Daarom is men met hem naar Luchthaven Schiphol gegaan, om te zien wat het werk als piloot inhoudt en om erachter te komen hoe zijn interesses vertaald konden worden naar een baan.

Op Schiphol bleek dat het kijken naar stewardessen één van de belangrijkste drijfveren was om piloot te worden. Daarop heeft men hem een baan bij de glazenwasserij van Schiphol gegeven. Hij werkt er nu een aantal jaar met veel succes en veel plezier.

Want hoe beter hij de glazen wast, hoe beter hij naar stewardessen kan kijken.

Dit verhaal is niet alleen een komische anekdote, het geeft ook aan hoe de IPS-methode werkt, namelijk door de wens van de cliënt voorop te stellen en de cliënt van daaruit helpen.



Boodschapper (sociale omgeving)

Mensen nemen meer aan van personen met wie zij zich identificeren of aan wie zij autoriteit (deskundigheid, kennis, etc.) toeschrijven.

Bijvoorbeeld: sporticonen zijn vaak woordvoerders voor producten, activiteiten of goede doelen. Fans van de sporter zullen eerder geneigd zijn om het 'advies' van hun idool op te volgen. Wetenschappers worden eerder geloofd dan niet-academici wanneer zij feiten vertellen.

De IPS-trajectbegeleider kan een bepaalde autoriteit hebben, doordat deze kundig is op een terrein waar de werkgevers weinig verstand van hebben. De kennis en informatie die de trajectbegeleider verspreidt wordt dan door de sociale omgeving overgenomen.

5.3 Fase 2: introductie van collega's met karakter

Bij het introduceren van werkzoekenden met een EPA aan werkgevers spelen bij zowel uitzendbureaus als trajectbegeleiders enkele gedragsmechanismen een belangrijke rol. Dit zijn namelijk:

IPS-trajectbegeleider	Uitzendbureau
Commitment	Boodschapper
Gemak	Gemak
Affect	Affect
	Saliency/saillantie

Commitment (sociale omgeving)

Wanneer iemand zich publiekelijk aan een voornemen heeft gecommitteerd dan houdt hij/zij zich daar vaker aan.

Bijvoorbeeld: door vooraf te vragen dat iemand ondertekent dat hij op een belastingformulier de waarheid invult, zal hij ook minder snel geneigd zijn om fraude te plegen.

Om leden van het netwerk ertoe te bewegen om in te gaan op het verzoek om met cliënten op bezoek te komen, kan de trajectbegeleider bouwen op *commitment*. Als iemand in het netwerkverband heeft uitgesproken dat de trajectbegeleider welkom is om langs te komen met één of meer werkzoekenden, zal dit waarschijnlijk inderdaad navolging krijgen. Als men de gunst uitsprekt dat de trajectbegeleider mag langskomen, kan men dit moeilijk terugtrekken zonder gezichtsverlies te leiden.

Onderdeel van de commitment is ook het begrip 'wederkerigheid'. Binnen het netwerk gunt men elkaar diensten. Wat er in feite gebeurt is: via het netwerk van de IPS trajectbegeleider, treden de cliënten toe tot het bedrijfsnetwerk: directe interactie op vrijblijvende basis leidt tot commitment. Dit is een proces dat zichzelf binnen de netwerken versterkt.

Boodschapper (sociale omgeving)

Mensen nemen meer aan van personen met wie zij zich identificeren of aan wie zij autoriteit (deskundigheid, kennis, etc.) toeschrijven.



Bijvoorbeeld: sporticonen zijn vaak woordvoerders voor producten, activiteiten of goede doelen. Fans van de sporter zullen eerder geneigd zijn om het 'advies' van hun idool op te volgen. Wetenschappers worden eerder geloofd dan niet-academici wanneer zij feiten vertellen.

Bij het introduceren van werkzoekenden met een EPA is de rol als boodschapper het belangrijkste gedragsmechanisme voor het uitzendbureau. Werkgevers gaan namelijk af op het deskundige oordeel van een uitzendbureau dat zij één of meer kandidaten voordragen die de gevraagde werkzaamheden goed kunnen vervullen. Het uitzendbureau heeft er immers ook belang bij om goede kandidaten te bemiddelen. Als een uitzendbureau een collega met karakter voordraagt zal een werkgever eerder geneigd zijn om erop te vertrouwen dat deze goed zal functioneren. De autoriteit die het uitzendbureau in arbeidsbemiddeling heeft, neemt zo angsten en stigma's weg.

Gemak (fysieke omgeving)

Een overzichtelijke en comfortabele omgeving zorgt dat mensen 'als vanzelf' weten wat ze moeten doen.

Bijvoorbeeld de bewegwijzering in Schiphol is duidelijk, herkenbaar en redelijk uniform ten opzichte van andere vliegvelden. Hierdoor vinden passagiers gemakkelijk hun weg door het grote gebouw.

Hoewel dit mechanisme doorgaans vooral betrekking heeft op de inrichting van de fysieke omgeving, is het feit dat de werkevers op een laagdrempelige manier kunnen kennismaken met werkzoekenden met een EPA ook een vorm van gemak. De stap van een ontmoeting gearrangeerd door de intercedent of trajectbegeleider, naar een vervolgetraject wordt gemakkelijker.

Een belangrijk aspect hierbij is het feit dat de introductie vrijblijvend is. Men hoeft zich nog nergens aan te committeren. In de praktijk is de kans dat men zich alsnog committeert groot (zie fase 3 hieronder).

Affect (individu)

De emotionele component in de verwerking en opslag van informatie is meestal sterker dan de rationele.

Bijvoorbeeld: beelden tonen van legbatterijen en varkensstallen zorgen ervoor dat de informatie over dierenleed sneller wordt opgenomen.

De persoonlijke ontmoeting met werkzoekenden met een EPA heeft meer impact dan een abstracte beschrijving. Er ontstaat een meer persoonlijke band, die de motivatie om iets voor de betreffende persoon te willen doen, vergroot.

Voor de ontmoeting via een trajectbegeleider heeft baat bij dit gedragsmechanisme. Vaak is er immers sprake van een werkgever die nog geen intrinsieke motivatie heeft om een collega met karakter aan te nemen. Door de persoonlijke ontmoeting en de affectie waarmee dit gepaard gaat, kan die motivatie wel ontstaan.

Ook het uitzendbureau kan van het effect van affect profiteren, doordat de werkgever kennis maakt met iemand met een EPA en daarmee de



onbekendheid en het stigma rond deze doelgroep weggenomen kan worden.

Saliency/saillantie (individu)

Signalen die opvallen te midden van 'ruis' -door hoeveelheid, anders zijn of nieuwheid- trekken bewust en/of onbewust de aandacht.

Bijvoorbeeld: producten die vooraan liggen in de kantine vallen het meeste op en nodigen uit om te nemen. Knipperende lichten rond matrixborden boven de snelweg trekken aandacht dat er een aangepaste snelheid geldt. De bestuurder kan hierop anticiperen.

De nudge van saliency kan ook tegen de collega's met karakter werken. Doordat iemand als een werkzoekende met een EPA geïntroduceerd wordt, wordt al snel aandacht op zijn of haar 'gebrek' ingezoomd. Uitzendbureaus voorkomen deze valkuil, door een persoon voor een baan voor te stellen, zonder daarbij de achtergrond van de kandidaat saillant te maken.

5.4 Fase 3: in dienst nemen en houden van collega met karakter

Om te komen tot het in dienst nemen van een collega met karakter spelen vier gedragsmechanismen, die vrijwel dezelfde zijn voor trajectbegeleiding als bemiddeling via uitzendbureaus. Namelijk:

IPS-trajectbegeleider	Uitzendbureau
Commitment	Commitment
Incentives	Incentives
Gemak	Gemak
Identiteit	Identiteit

Commitment (sociale omgeving)

Wanneer iemand zich publiekelijk aan een voornemen heeft gecommitteerd dan houdt hij/zij zich daar vaker aan.

Bijvoorbeeld: door vooraf te vragen dat iemand ondertekent dat hij op een belastingformulier de waarheid invult, zal hij ook minder snel geneigd zijn om fraude te plegen.

Doordat de werkgever de werkzoekenden met een EPA uitnodigt, committeert hij zich impliciet aan de intentie om iemand daadwerkelijk aan te nemen. In het geval van een IPS-traject is deze commitment allereerst aan de trajectbegeleider, maar deze kan na introductie van de cliënt ook van toepassing worden op de werkzoekende. Daarmee verzekert de begeleider zich van de *motivatie* van de werkgever. Dit is één van de drie noodzakelijke voorwaarden om gedragsverandering tot stand te brengen.

Wanneer een werkgever ingaat op het voorstel van een uitzendbureau om een werkzoekende met een EPA een kans te geven voor een sollicitatiegesprek, is de kans groot dat de werkgever zich ook committeert



aan het aannemen van een collega met karakter. Dit komt in feite neer op het aloude gezegde 'wie A zegt, moet ook B zeggen'.

Incentives (individu)

Positieve mentale prikkel die het gewenste gedrag waarschijnlijker maakt.

Bijvoorbeeld een beloning voor vertoond gedrag, Dit kan variëren van een kind een lolly na een prik bij de huisarts geven tot klassieke financiële stimuleringsinstrumenten zoals subsidies.

Er zijn meerdere incentives verbonden aan het aannemen van een collega met karakter.

- De financiële stimuleringsmiddelen van de overheid worden door alle partijen (uitzendbureaus, IPS-trajectbegeleiders) erkend als een middel dat werkgevers over de streep kan trekken om collega's met karakter aan te nemen. Over de mate waarin loonkostensubsidie en loondispensatie daadwerkelijk effect hebben, wordt in de literatuur overigens gedebatteerd³⁵.
- Werkgeversverenigingen hebben zich gecommitteerd aan het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer een werkgever een collega met karakter in dienst neemt, vervult hij zijn taak op dit vlak. Maar ook zonder deze extrinsieke motivatie kan het aannemen van iemand die normalerwijze lastig aan een baan kan komen, voor een goed gevoel zorgen. Dit is ook een vorm van een positieve incentive. Zeker wanneer dit leidt tot een beter zelfbeeld (zie het volgende mechanisme 'identiteit').

Door deze incentives te benadrukken, kunnen intermediairs ervoor zorgen dat een werkgever meer gemotiveerd wordt om collega's met karakter aan te nemen.

Identiteit (sociale omgeving)

Een goed gevoel over onszelf is van invloed op onze opvattingen en gedrag. Dit is sterker naarmate deze zichtbaarder zijn voor anderen.

Bijvoorbeeld: door iemand de voorzitter van een vergadering te maken, zal deze persoon zich actiever en vaak constructiever opstellen in het gesprek. Dit geldt niet alleen voor mensen die altijd hun mening laten horen in een groep, maar ook voor mensen die van nature meer terughoudend zijn.

Het aannemen van een collega met karakter is goed voor het imago van het bedrijf. Men kan met recht zeggen dat men maatschappelijk verantwoord onderneemt. Dit is een 'incentive' dat ook tot 'commitment' leidt. Immers als er extern gecommuniceerd wordt dat men collega's met karakter waardeert, is de kans groter dat men ook daadwerkelijk zich sterk maakt voor de arbeidsmarktpositie van deze doelgroep. Het bevorderen van de arbeidsmarktkansen van collega's met karakter wordt dan dus onderdeel van de identiteit.

³⁵ Zie Borghouts et al. (2015).



Gemak (fysieke omgeving)

Een overzichtelijke en comfortabele omgeving zorgt dat mensen 'als vanzelf' weten wat ze moeten doen.

Bijvoorbeeld de bewegwijzering in Schiphol is duidelijk, herkenbaar en redelijk uniform ten opzichte van andere vliegvelden. Hierdoor vinden passagiers gemakkelijk hun weg door het grote gebouw.

Zoals eerder aangegeven, spelen de intermediairs een belangrijke rol bij het tot stand komen van de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en collega met karakter. Door zo veel mogelijk werk in werving en selectie en de administratieve rompslomp uit handen te nemen, is het voor een werkgever gemakkelijker om in zee te gaan met een werkzoekende met een EPA. Zowel de praktische bezwaren als de angst en stigma's worden zo weggenomen.

5.5 Spin-off binnen netwerk

Wanneer een intermediair succesvol collega's met karakter heeft geplaatst bij meerdere bedrijven, kan dit voor spin-off binnen bedrijfsnetwerken zorgen. Deze spin-off draait om de volgende gedragsmechanismen:

Normen (sociale omgeving)

Men laat zich sterk beïnvloeden door opvattingen en gedrag van anderen met wie men zich kan of wil vergelijken.

Bijvoorbeeld: wanneer een groepje wachtenden een rij vormt, zullen mensen zich bij deze rij aansluiten. Als er geen rij is, is men eerder geneigd om voor te kruipen.

Als meerdere actoren binnen het netwerk collega's met karakter een kans gunnen, zullen anderen ook geneigd zijn zich aan deze sociale norm aan te passen. Deze sociale norm zagen we ook terug bij de groepsgesprekken met werkgevers. Zij kwamen gezamenlijk tot de norm dat 'iedereen wel iets heeft' en dat dus ook collega's met karakter een kans verdienen.

2. Defaults (individu)

Men is geneigd de standaardoptie te kiezen, zeker als de keuzes te moeilijk zijn of er te veel opties zijn.

Bijvoorbeeld: wanneer een verzekeringsmaatschappij als standaardoptie een volledig pakket met verschillende modules aanbiedt, waar men zaken uit kan weglaten, leidt dit tot een grotere afname van de modules, dan wanneer er een basispakket wordt aangeboden en mensen modules er los bijgekocht kunnen worden.

In het licht van de Participatiewet leeft het idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en het aannemen van werkzoekenden uit doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt meer onder werkgevers. Als er binnen het netwerk veel goede ervaringen zijn met de IPS-



trajecten en er een sociale norm hiervoor ontstaat, kan de keuze voor een collega met karakter de default worden. Dit gaat tegen het 'cherry picking' in, waarbij werkgevers liever werknemers in dienst nemen vanuit doelgroepen met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt dan werkzoekenden met een EPA.



6 Aanvullende nudges

De gedragsbewuste interventies die door intermediairs worden toegepast, kunnen ook in een andere context worden vormgegeven. Daarnaast kunnen er gedragsbewuste elementen aan de huidige werkwijzen worden toegevoegd. In dit hoofdstuk sommen wij enkele nudges op die buiten de context van de IPS-aanpak of uitzendbureaus (kunnen) plaatsvinden en mogelijke aanvullende gedragsbewuste interventies die wij gedurende het onderzoek tegenkwamen.

6.1 Opbouw van netwerken

Het idee van IPS-trajectbegeleiders om netwerken van bedrijven te benutten voor het plaatsen van collega's met karakter is niet nieuw. De Normaalste Zaak verbindt bedrijven die zich sterk maken voor de positie van mensen die vanwege een beperking (waaronder EPA) een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De bedrijven die zich hierbij aansluiten doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het netwerkverband wisselen zij kennis en ervaring uit. Voor de doelgroep 'collega's met karakter' werkt De Normaalste Zaak samen met IPS-coaches, die de bedrijven informeren over de mogelijkheden.

In tegenstelling tot de IPS aanpak is het netwerk van De Normaalste Zaak specifiek gevormd rond het thema 'inclusieve arbeidsmarkt', met betrekking tot mensen met een beperking. De leden hebben dus al een motivatie voor het aannemen van mensen vanuit deze doelgroep. Binnen het netwerk wordt vooral gewerkt aan de twee andere aspecten van gedragsverandering: capaciteit en gelegenheid. Ondernemers leren van elkaar hoe om te gaan met verschillende doelgroepen en hoe zij kansen kunnen creëren voor de doelgroep(en).

Binnen de netwerken is er sprake van een **sociale norm**. De actoren binnen het netwerk beïnvloeden elkaar en stimuleren elkaar om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Ook ontlenen de leden van het netwerk een deel van hun **identiteit** aan het lidmaatschap. Dit kan een aanzuigende werking hebben op andere bedrijven, die zich bij het netwerk willen aansluiten, omdat zij intrinsiek of extrinsieke druk voelen om ook aan de sociale norm van het netwerk te voldoen.

Het werken in netwerken kan ook hele praktische oplossingen bieden wanneer bedrijven wel gemotiveerd zijn om werkzoekenden een kans te geven, maar zelf geen gelegenheid hebben. In dit verband werd tijdens de groeps gesprekken aangegeven dat de arbeidsmarktpositie van collega's met karakter op regionaal niveau en sectorbreed (of in ondernemersclubs) opgepakt kan worden. Er werd gesuggereerd dat als één bedrijf geen collega's met karakter kan plaatsen, de werkzoekende aanbevolen kan worden een ander bedrijf in de branche en/of in de regio waar wel mogelijkheden zijn.



6.2 Groepssessies met werkgevers

Gedurende de groepsgesprekken viel ons de toenemende positieve houding van de werkgevers ten aanzien van mensen met een psychische beperking op. Het kan interessant zijn om het format van onze groepsgesprekken als nudge in te zetten: laat werkgevers in (regionaal georganiseerde) groepsgesprekken praten over werknemers met beperkingen en laat ze ook daadwerkelijk kennismaken met deze mensen. In onze groepsgesprekken werd dit op gedaan met behulp van (fictieve) CV's. Wanneer het als nudge georganiseerd wordt, zal het beter werken om echte werkzoekenden persoonlijk of op film aanwezig te laten zijn. Zij kunnen zich dan zelf voorstellen en hun verhaal vertellen. De gesprekken dienen in een persoonlijke setting plaats te vinden, dus niet tijdens grootschaligere netwerkbijeenkomsten, maar in sessies waarbij tussen de 4 en 8 werkgevers aan tafel zitten.

Om ervoor te zorgen dat het niet alleen bij een tijdelijke positieve impuls aan de houding van de werkgevers blijft, is het van belang om ze een concrete intentie uit te laten spreken: zorg ervoor dat de werkgevers na het gesprek meteen kunnen intekenen/zich committeren aan het uitnodigen van iemand met een psychische beperking bij de eerstvolgende sollicitatieprocedure of voor een open sollicitatie over 6 maanden. Op basis van deze toezegging kan een intermediair een geschikte kandidaat voor dit bedrijf zoeken, zodat er een grote kans op een goede match tussen vraag en aanbod is.

Dit idee appelleert aan verschillende gedragsmechanismen:

1. Werkgevers krijgen affectie voor werkzoekenden met een EPA. Wellicht kan ook gevraagd worden of ze iemand in de (directe of indirecte) omgeving kennen: maak het persoonlijk/emotioneel.
2. Door de groepsdynamiek ontstaat er een positieve sociale norm: als er twee werkgevers ja zeggen, wil de rest geen spelbreker zijn.
3. Het intekenen zorgt voor commitment, wanneer de gevolgen echter direct effect hebben, is de geneigdheid om ergens aan te committeren kleiner. Daarom zou het de belofte pas over enkele maanden effect moeten hebben. Het intekenen moet dan natuurlijk wel bindend zijn, anders blijft het bij een loze belofte.

6.3 Bedrijven werven voor netwerken of re-integratietrajecten

Omdat netwerken een cruciale rol kunnen spelen bij het plaatsen van collega's met karakter en de spin-off die er door plaatsingen kan plaatsvinden, is het interessant om te kijken hoe bedrijven bij netwerken (zoals het netwerk van De Normaalste Zaak) kunnen worden betrokken. Hierbij kunnen nudges helpen, bijvoorbeeld door:

- Aanspreken op de **morele identiteit**: laat bedrijven intekenen op de norm dat ze voor gelijkheid en de eerlijke kansen op de arbeidsmarkt van werknemers met een psychische beperking zijn. Voor deze norm geldt: hoe specifieker hoe beter. Als bedrijven zich committeren aan deze norm, is de kans groter dat ze hieraan een vervolg geven.



- **Shaming**, als een bedrijf niet wil meewerken publiekelijk hierop aanspreken/afrekenen. Met een uiterst negatieve insteek heeft deze nudge niet de voorkeur.

6.4 Aannemen van collega's met karakter binnen re-integratietrajecten

Als commitment aan een programma of netwerk niet direct leidt tot het aannemen van collega's met karakter, kan het aantal beslissingen beperkt worden. Bijvoorbeeld door te werken met een wijziging in de keuze-architectuur van de bedrijven middels **drie opties**:

1. Het bedrijf doet niets voor mensen met een psychische beperking
2. Het bedrijf neemt 5 personen met een psychische beperking in dienst
3. Het bedrijf neemt één persoon in dienst

Optie 1, Niets doen is niet goed voor het imago, dus dan kiest men al snel voor de optie om één persoon aan te nemen.

Deze keuze kan gemakkelijker gemaakt worden met behulp van **hyperbolic discounting**. Dit is de menselijke eigenschap dat men minder waarde hecht aan de toekomst als er op korte termijn offers voor gemaakt moeten worden³⁶. Dit speelt bijvoorbeeld bij vrijwillige pensioenverzekeringen: als men nu geld moet gaan inleggen voor later, is men dit minder snel geneigd om te doen, dan wanneer de optie geboden wordt om over een jaar te beginnen met inleggen. Dan liggen zowel de 'lasten' als de opbrengsten in de toekomst. Het is voor mensen eenvoudiger om daar ja tegen te zeggen.

Voor collega's met karakter kan er ingespeeld worden op hyperbolic discounting door werkgevers de optie te geven om het traject later te laten ingaan. Er komt niet direct iemand in dienst, maar pas over een paar maanden. Dit vergroot de geneigdheid om ermee in te stemmen. Het geeft een intermediair bovendien de gelegenheid om een geschikte kandidaat te zoeken bij het bedrijf. Andere gedragselementen versterken deze werkwijze: de werkgever kan zich direct profileren als sociaal betrokken. Daarmee committeert de werkgever zich ook meteen aan het daadwerkelijk aannemen van een collega met karakter.

Om te voorkomen dat de bedrijven zich in de tussentijd bedenken kan de commitment contractueel (juridisch) vastgelegd worden en/of de toezegging kan worden gepubliceerd, zodat het voor de buitenwereld zichtbaar is. Voor het creëren van commitment voor het aannemen van een collega met karakter in de toekomst is het wel noodzakelijk dat er een bepaalde kritische massa aan deelnemers is. Als een bedrijf ziet dat het als enige zich ergens voor inzet, wijkt het van de sociale norm af en wordt de commitment weer kleiner.

³⁶ Dolan, et al. (2010)



6.5 Bedrijven digitaal in contact brengen met werkzoekenden

Veel stappen van de werving en selectie van personeel gebeuren online: vacatures, werving via online databanken, sollicitatiebrieven versturen, etc. Het is dan ook mogelijk om werkzoekenden met een EPA zich online te laten profileren, bijvoorbeeld met filmpjes waarin zij zich voorstellen en hun verhaal doen. De Normaalste Zaak heeft reeds initiatieven hier toe opgezet. Het voordeel hiervan is dat de collega's met karakter (letterlijk) een gezicht krijgen, zoals dit ook gebeurde in de campagne (en door de filmpjes) van Instituut Gak. Hiermee wordt op het mechanisme van affectie ingespeeld. Een mogelijk nadeel is dat niet alle collega's met karakter zich op film goed kunnen profileren. Ook moeten werkgevers al gemotiveerd zijn om de filmpjes te *willen* kijken.

6.6 Het wegnemen van vooroordelen bij werving en selectie

Wanneer een werkzoekende met een EPA via een regulier sollicitatietraject aan werk wil komen, speelt het probleem bij werving en selectie dat in het gedrag en de beslissingen van de wervers *systeem 1* (intuïtief, gewoontes, vooroordelen en stigma's) onbewust de overhand over *systeem 2* (bewuste, doordachte, betere keuzes). Dit leidt ertoe dat er factoren gaan meespelen die niet eerlijk zijn ten opzichte van de kandidaat. Men heeft namelijk onbewust vaak een plaatje in het hoofd van iemand, met bepaalde eigenschappen die er niet toe doen: geslacht, uiterlijke kenmerken, verleden.

Indien er ingegrepen zou kunnen worden in het wervings- en selectieproces van bedrijven, kan er op bepaalde gedragsmechanismen ingespeeld worden. Daarmee kunnen vooroordelen weggehaald worden en krijgen collega's met karakter (net als andere arbeidsbeperkten) vanzelf meer kans op de arbeidsmarkt. Hierin zouden de uitzendbureaus ook een stimulerende rol kunnen spelen, zeker wanneer zij meerdere kandidaten zouden voordragen voor een vacature. Dan zouden ze de werkgever kunnen begeleiden om zo veel mogelijk bewuste, rationele keuzes te maken en zich niet door vooroordelen en stigma's te laten leiden.

Om de sollicitaties zo veel mogelijk in systeem 2 te houden, moeten de **evaluatiemethoden** voor de selectie **niet ambigu** zijn. Dus: vooraf beoordelingscriteria vaststellen en daar ook aan vasthouden. Bijvoorbeeld ervaring, opleiding en het resultaat van een test. Dan wordt iemand alleen op objectieve criteria beoordeeld en niet op eigenschappen die niet ter zake doen.

Een andere methode is door CV's **gepaard te beoordelen**: niet één heel CV per keer beoordelen, maar juist twee CV's tegen elkaar afzetten. Welke van de twee is beter? Zo komt men tot een objectieve, afgewogen beslissing op basis van feiten³⁷. Daarbij zouden werkzoekenden met een EPA wel ondersteund moeten worden om zich in een CV zo goed mogelijk te presenteren.

³⁷ Zie bijvoorbeeld: Van Geen (2014).



Objectieve beoordeling van kandidaten kan versterkt worden door de werkgevers **bewust te maken van hun vooroordelen**. Zo zijn er testen die die vooroordelen blootleggen. Leg daarbij uit dat iedereen vooroordelen heeft, iedereen is een product van de maatschappij. Als men zich bewust is van de eigen vooroordelen, kan dit helpen bij het sturen van de objectiviteit.

Dat het objectief evalueren van kandidaten voor een vacature tot succes kan leiden, is bewezen door de 'Moneyball' methode (zie tekstbox hieronder). Het vereist wel een volledig andere aanpak, die bedrijven niet uit zichzelf zullen adopteren. Om de methode te beproeven en eventuele succesverhalen te delen, zou de overheid op deze wijze kunnen gaan werken en de ervaringen delen.

Moneyball

Mensen met een EPA zouden gebaat zijn bij een Moneyball-benadering in de werving en selectie door bedrijven. Moneyball is een boek (2003) en een film (2011) over Billy Beane, de manager van het honkbalteam Oakland Athletics, uitkomend in de Major League Baseball (MLB) de hoogste Amerikaanse honkbalklasse.

In 2002 introduceerde Beane een nieuwe wijze van scouting. Hij rekende af de wijze van scouting waarbij men een schaap met 5 poten zocht (deze zijn te duur voor de Athletics, waar men werkt met een beperkt budget) of die spelers op subjectieve zaken werden beoordeeld die er niet toe doen ("hij heeft een raar loopje").

Beanes nieuwe manier van scouting hield in dat er naar statistieken van spelers gekeken werd: welke speler scoort het hoogst op het uitvoeren van bepaalde taken (bijvoorbeeld op het eerste honk komen)? Op basis van die statistieken werd een team samengesteld van relatief goedkope spelers die per stuk door ervaren (zij het conservatieve) scouts als inferieur werden gezien, maar uiteindelijk wel gezamenlijk voor goede resultaten zorgden.

Uiteindelijk wonnen de Athletics dat jaar 20 wedstrijden op rij, en liepen ze maar net het kampioenschap mis. Dit wordt als een unieke prestatie gezien, omdat de Athletics dat seizoen het op twee na kleinste budget voor salarissen van de MLB hadden (\$ 40 miljoen, ten opzichte van \$ 120 miljoen van de New York Yankees). Inmiddels is de wijze van scouting overgenomen door alle andere MLB-teams en ook op veel gebieden daarbuiten (zo adviseert Beane sinds maart 2015 ook de Nederlandse voetbalclub AZ).

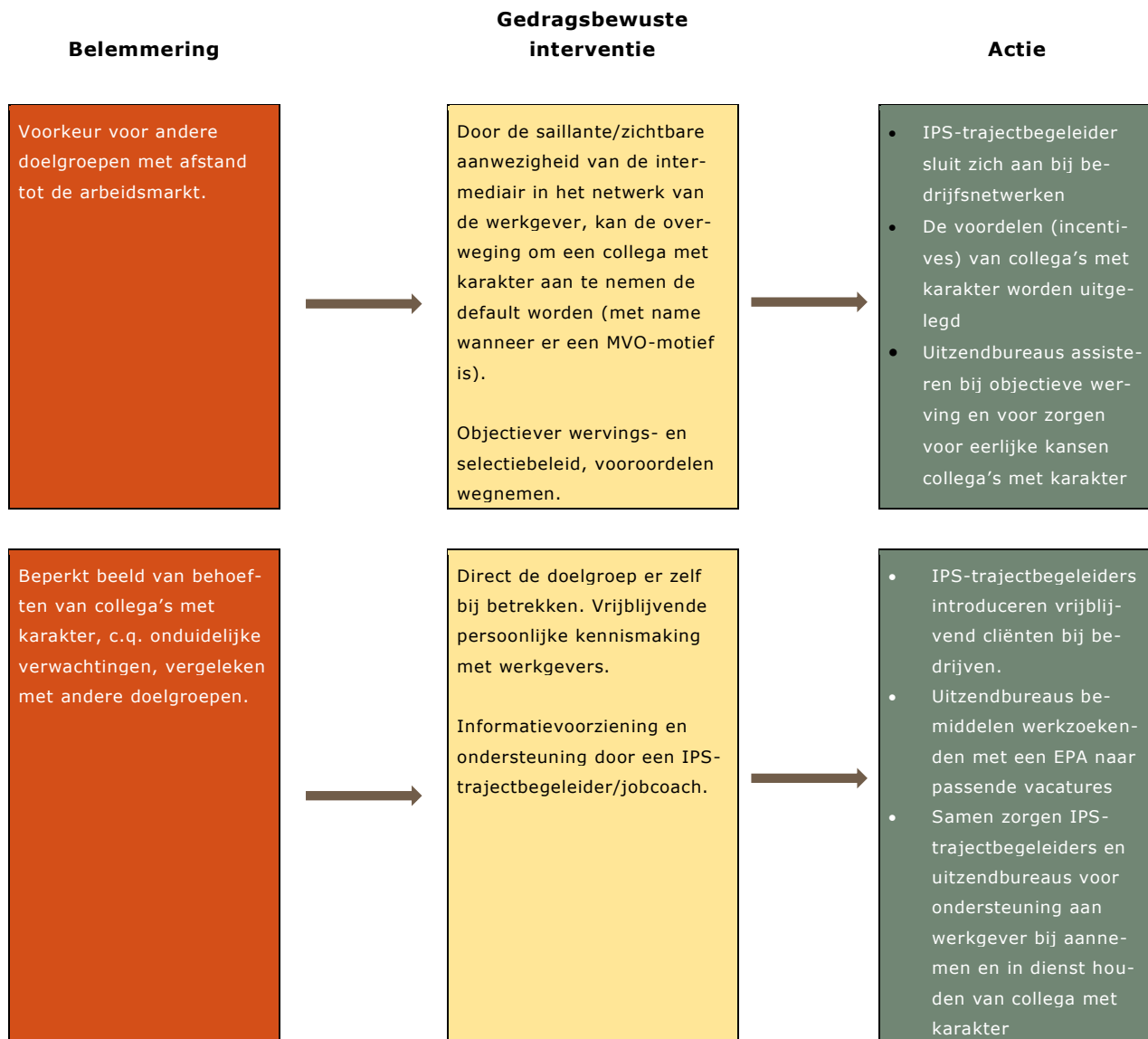
Eenzelfde logica zou mensen met een psychische beperking aan het werk kunnen helpen: als werkgevers naar objectieve kwaliteiten kijken, naar zaken waar iemand goed in is en alle andere (rand)zaken achterwegen laat (geslacht, ras, geaardheid, fysieke beperking en in dit geval dus vooral de psychische beperking), kan een collega met karakter uiteindelijk de beste optie voor een werkgever zijn.

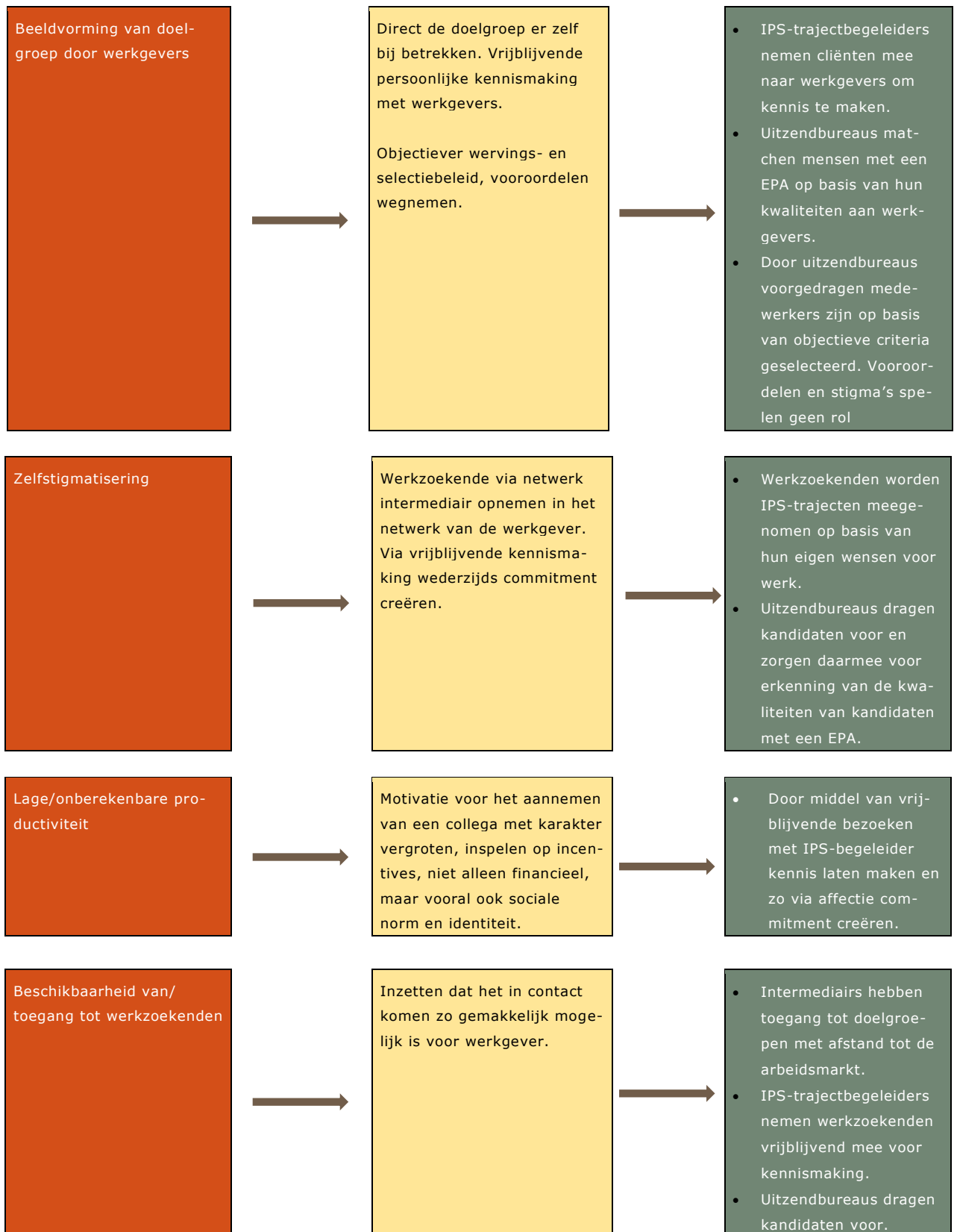


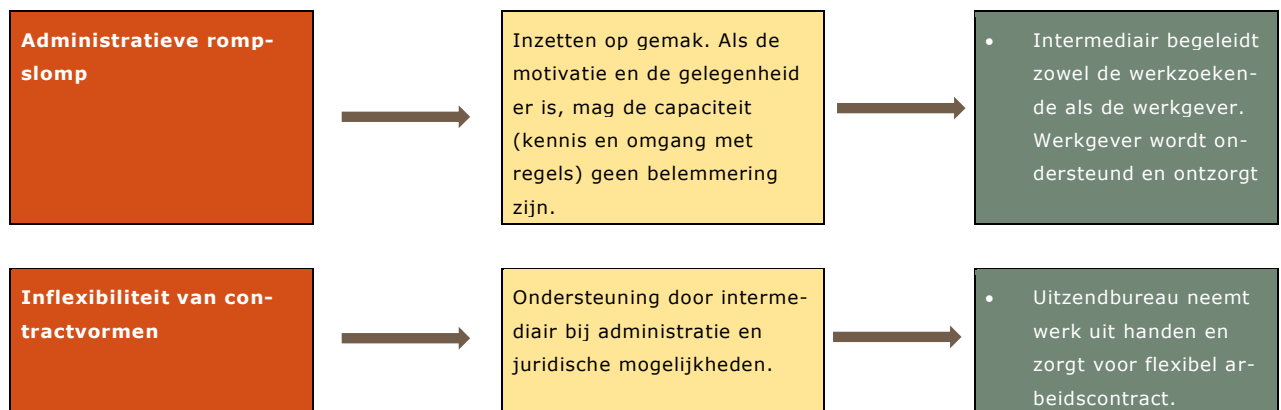
7 Conclusies

7.1 Belemmeringen en interventies

In het onderstaande schema zijn de belemmeringen uit hoofdstuk 3 direct gekoppeld aan gedragbewuste interventies (nudges) uit hoofdstuk 5 en 6.







Het bovenstaande overzicht toont aan dat het direct in contact brengen van werkgevers en werkzoekenden met een EPA de belangrijkste nudge is om werkgevers te stimuleren om collega's met karakter in dienst te nemen. Door het directe contact neemt het stigma op werkzoekenden met een EPA af en neemt de motivatie toe om een collega met karakter in dienst te nemen.

Het leggen van directe contacten tussen werkzoekenden met een EPA en werkgevers is echter geen sinecure. Om bij werkgevers binnen te komen, zijn twee trajecten mogelijk.

1. Een uitzendbureau draagt een werkzoekende met een EPA voor als kandidaat voor een 'reguliere' vacature. Dit wordt gedaan op basis van een goede match tussen de wensen en eisen van een werkgever en de kwaliteiten van de werkzoekende. Doordat het uitzendbureau deze rol neemt, is er een externe partij die het vertrouwen uitspreekt in de werkzoekende. In de praktijk kan het echter lastig zijn om een goede match te vinden tussen een werkzoekende met EPA en een werkgever. Een uitzendbureau zal dan ook het liefste met meer doelgroepen werken dan alleen collega's met karakter.
2. Een IPS-trajectbegeleider introduceert werkzoekenden op basis van een vertrouwensband, die binnen het bedrijfsnetwerk is opgebouwd. De werkgever moet iets aan de intermediair en daarmee de werkzoekende willen gunnen. Om tot deze motivatie te komen is het voor een intermediair belangrijk dat het in eerste instantie om een vrijblijvende kennismaking gaat.

In beide aanpakken is het belangrijk dat de intermediair de werkgever ondersteunt als deze wel een collega met karakter in dienst wil nemen. Deze ondersteuning moet er dan zowel op administratief/fiscaal gebied zijn, als bij vragen over het omgaan met en het gedrag van de collega met karakter.

Het opbouwen van netwerken, op kleine of grote schaal, lijkt een onmisbare schakel in de ondersteuning aan collega's met karakter. Binnen het netwerkverband is er namelijk een grote kans op spin-off van bedrijvend die elkaar beïnvloeden en een sociale norm stellen. Deze norm kan niet van buitenaf opgelegd worden, maar moet via intrinsieke moti-



vatie van werkgevers ontstaan. Deze motivatie wordt bevorderd door de sociale norm die wordt opgelegd door actoren waarmee de bedrijven zich associëren, namelijk: de netwerkpartners.

7.2 Verder bouwen op IPS en uitzendbureaus

Zoals gebleken is in hoofdstuk vier en vijf van dit rapport bieden de IPS-methode en werken met uitzendbureaus aanknopingspunten om gestructureerd werk te maken van het introduceren van collega's met karakter bij werkgevers. Beide methoden hebben voor- en nadelen en beide combineren (bewust en onbewust) een reeks aan gedragsbewuste interventies. Wellicht dat er een combinatie tussen de twee methodes gevonden kan worden, die tot meer succesvolle plaatsingen leidt.

De twee methodes zijn complementair, aangezien ze twee verschillende uitgangspunten hebben: IPS gaat uit van informele netwerken, waarin vrijblijvendheid leidt tot commitment van de werkgever. Uitzendbureaus gaan, daarentegen, uit van een concrete vraag van de werkgever. Ze zoeken daar de juiste match bij. Eventueel is dit een collega met karakter.

Op dit moment wordt IPS nog op beperkte schaal toegepast in Nederland. Dit komt mede doordat het een initiatief is vanuit de GGZ. Binnen de GGZ is geen geormerkt budget voor re-integratie. Er wordt alleen ingezet op toeleiding tot werk als de begeleiders dit wenselijk achten voor het herstel van de cliënt. Anderzijds is de vrijblijvendheid ook juist de kracht van de methode. Juist doordat de GGZ geen taakstelling heeft om mensen aan het werk te helpen, worden IPS-trajectbegeleiders gemakkelijk geaccepteerd door bedrijven in hun netwerken. Wanneer de vrijblijvendheid er niet zou zijn, bijvoorbeeld als het initiatief vanuit een UWV of gemeente geïnitieerd zou worden, zou dit tot weerstand kunnen leiden. Het idee zou kunnen ontstaan dat het beeld dan ontstaat dat de intermediair vanuit die organisatie 'werkzoekenden wil slijten'. Hierdoor kan gebeuren dat werkgevers minder gerust zijn op de begeleiding bij het aannemen en in dienst hebben van een collega met karakter.

Het feit dat re-integratie geen onderdeel is van het takenpakket van de GGZ, biedt ruimte voor samenwerking met een uitzendbureau. Dit zou op de volgende wijzen kunnen worden vormgegeven:

- Nadat de IPS-trajectbegeleider contact heeft gelegd tussen de werkgever en de werkzoekende, handelt het uitzendbureau alle juridische en financiële zaken af. De trajectbegeleider hoeft zich dan niet met de administratieve rompslomp te bemoeien. Dit is het vakgebied van het uitzendbureau. Dit biedt voordelen voor alle partijen: de IPS-trajectbegeleider is minder tijd kwijt aan activiteiten die niet aan de GGZ gerelateerd zijn; de werkgever wordt werk uit handen genomen en krijgt een flexibele arbeidsovereenkomst; het uitzendbureau hoeft geen match tussen werkgever en werkzoekende te vinden, want deze hebben ze zelf al gemaakt.
- Uitzendbureaus hebben vaak een netwerk van bedrijven die ze kennen. Wanneer een IPS-trajectbegeleider een bedrijf zoekt dat past bij een cliënt, kan het uitzendbureau een bemiddelende rol spelen. Het



uitzendbureau introduceert de trajectbegeleider (en daarmee dus ook de werkzoekende) bij een bedrijf.

- Wanneer een bedrijf specifiek op zoek is naar een werkzoekende met afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld met het oog op maatschappelijk verantwoord ondernemen, kan een uitzendbureau contacten bij GGZ-instellingen aanspreken op de mogelijkheden.

Door de initiatieven vanuit de GGZ te combineren met reguliere processen op de arbeidsmarkt, past de re-integratie als een natuurlijk geheel in het herstel van de psychische aandoening. Zodoende wordt er een toegankelijke brug geslagen richting werkgevers. Via de vrijblijvendheid van IPS worden zij meer gemotiveerd om collega's met karakter aan te nemen. Door de dienstverlening door uitzendbureaus worden praktische bezwaren weggenomen en door de combinatie van uitzendbureaus en IPS krijgen werkgevers de benodigde kennis en ondersteuning. Op deze wijze wordt er voldaan aan de factoren die nodig zijn voor gedragsverandering.

7.3 Aanknopingspunten voor de toekomst

Er kan verder gebouwd worden op (een combinatie tussen) IPS en uitzendbureaus. Daarbij kan ook gebruik gemaakt worden van de aanvullende gedragsbewuste interventies uit hoofdstuk 6. Op dit moment heeft nog een beperkt aantal GGZ-instellingen IPS-trajecten als standaardmethode geadopteerd. Het aantal uitzendbureaus dat zich specifiek met de doelgroep van collega's met karakter bezighoudt is ook zeer beperkt. Om meer werkzoekenden met een EPA aan het werk te helpen zouden er dus meer IPS-trajecten ingezet moeten worden. Uitzendbureaus kunnen daarbij van grote toegevoegde waarde zijn.

Om de initiatieven voor collega's met karakter aan de kant van GGZ-instellingen en uitzendbureaus daadwerkelijk van de grond te krijgen, dient een aantal organisaties verder van het belang, het nut en de noodzaak van deze aanpak overtuigd te worden. Wanneer meer GGZ-instellingen met IPS zouden werken en meer uitzendbureaus hun doelgroepen combineren (in plaats van aparte uitzendbureaus voor re-integratie), krijgen meer werkzoekenden met een EPA goede kansen op een baan en daarmee een volgende stap in hun herstel.

Net zoals werkgevers met argumenten alleen niet te overtuigen zijn, is er waarschijnlijk ook meer nodig om GGZ-instellingen en uitzendbureaus van de voorgestelde aanpak te overtuigen. Het is daarom aan te raden om meer kennis- en informatie-uitwisseling te laten plaatsvinden tussen organisaties die op verschillende manieren bezig zijn om werkzoekenden met een EPA aan het werk te helpen. Ook hier is het netwerk van groot belang. Om te beginnen, zou er daarom gedacht kunnen worden aan een congres en/of regionale bijeenkomsten. Hiervoor kunnen verschillende partijen zoals GGZ-instellingen, uitzendbureaus, werkgevers en de collega's met karakter en werkzoekenden met een EPA zelf uitgenodigd worden.



Door de verschillende actoren op de arbeidsmarkt direct met elkaar in contact te brengen, kan er veel bereikt worden voor collega's met karakter. Dit geldt zowel voor het contact tussen werkgevers en werkzoekenden als voor het contact tussen de partijen die de ontmoeting tussen vraag en aanbod mogelijk kunnen maken. Samen kunnen de partijen nieuwe methoden ontwikkelen waarin hun activiteiten op elkaar afgestemd worden en men nieuwe gedragsbewuste interventies in de praktijk toepast. Ook andere instanties, zoals gemeenten, UWV en werkgeversservicepunten kunnen lessen leren uit de gedragsbewuste interventies die reeds toegepast worden of mogelijk van toegevoegde waarde zijn.



Bijlage 1 **Gesprekspartners interviews**

- Leonie Oosterwaal ABU
- Tjeerd Hulsman AKC
- Alexandra van Geen Erasmus Universiteit Rotterdam
- Robert Dur Erasmus Universiteit Rotterdam
- Evelien Hoogbergen GGzE
- Rob Doomen De Woenselse Poort/GGzE
- Connie van Breugel, GGZ Noord-Holland-Noord
Jeroen Gijsberts
- Debbie Kamstra Mentrum Amsterdam/VIP Team
- Wijnanda van Nord Ministerie SZW
- Evelien van der Veer Ministerie EZ
- Bert van Boggelen Normaalste Zaak
- Robert van Rooij Tence Inzetbureau
- Irmgard Borghouts Tilburg University
- Astrid Hendriks UWV
- Reint-Jan Renes Wageningen University
- An van Dam WSP Drechtsteden



Bijlage 2 **Groepsgesprekken**

Een cruciaal onderdeel van het onderzoek was de fase van groepsgesprekken met werkgevers. Door de praktische inzichten uit deze gesprekken kregen wij een duidelijke kijk op de denk- en handelingswijze van werkgevers in het wervings- en selectiebeleid, zeker waar het aankomt op de doelgroep van collega's met karakter.

Op 24 september 2015 zijn er na werktijd twee groepsgesprekken met werkgevers gehouden over hun wervings- en selectiebeleid en de positie van collega's met karakter daarin. In totaal namen tien bedrijven deel aan de gesprekken van circa één uur en 45 minuten: zes tijdens het eerste gesprek en vier tijdens het tweede gesprek.

Deelnemers

De deelnemers waren uitgenodigd vanuit twee adressenbestanden:

- Werkgevers die zich via de website collegasmetkarakter.nl hebben aangegeven open te staan voor een collega met karakter. Zij hebben vrijblijvend hun naam, e-mail adres en website op de site ingevuld en zich daarmee hun sympathie voor de campagne van Instituut Gak verklaard.
- Werkgever vanuit het MKB- en topsectorenpanel van Panteia. In deze panels is een dwarsdoorsnede van het Nederlandse MKB vertegenwoordigd. Van de werkgevers in dit bestand was vooraf niet duidelijk in hoeverre zij open zouden staan voor een collega met karakter.

Op basis van deze bestanden is uiteindelijk een gemêleerd gezelschap aan werkgevers vanuit verschillende bedrijfstakken uitgenodigd. Zij hadden in verschillende mate ervaring met collega's met karakter, variërend van helemaal geen ervaring, tot een bedrijf dat uitsluitend met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkt.

Opzet

De groepsgesprekken hadden de volgende agenda:

1. **Voorstelronde**
2. **Personeelsbeleid algemeen:** In eerste instantie heeft de gespreksleider gevraagd naar het personeelsbeleid in het algemeen: hoe worden nieuwe werknemers aangetrokken, welke overwegingen spelen daarbij en hoe gaat men om met werknemers die ziek of overspannend worden?
3. **Collega's met karakter:** vervolgens heeft de gespreksleider gevraagd naar ervaringen met werknemers met psychische aandoeningen en hoe men omgaat met of zou reageren op sollicitanten met een psychische aandoening.
4. **CV's:** Speciaal voor de groepsgesprekken zijn er drie CV's opgesteld van fictieve sollicitanten. Uit deze CV's bleek in meer of mindere mate de (mogelijke) aanwezigheid van een (ernstige) psychische aandoening. Deze CV's zijn besproken met als belangrijkste vraag welke kandidaten om welke redenen wel of niet voor een gesprek uitgenodigd zou worden.



Omdat het personeelsbeleid -en zeker met betrekking tot kwetsbare doelgroepen- een gevoelig onderwerp kan zijn, bestond het risico op sociaal wenselijke antwoorden. Om dit zo veel mogelijk te voorkomen, is een open sfeer gecreëerd, waarin alles gezegd mocht worden. Daarbij is toegezegd dat deelname volledig anoniem is. De deelnemers staan dan ook niet met naam in dit rapport vermeld. Door deze maatregelen zijn wij ervan overtuigd dat de antwoorden op vragen en input van de deelnemers eerlijk en betrouwbaar waren.

Input en lessen

Hieronder vatten wij kort en puntsgewijs de belangrijkste input en lessen uit deze twee groepsgesprekken samen:

- Bedrijven zijn niet specifiek op zoek naar een collega met karakter, ze hebben een vacature die vervuld moet worden. Als iemand met een psychische beperking een nuttige taak kan vervullen, productief is en in het team en de organisatie past, is de kans groter dat hij/zij wordt aangenomen. Er moet een (lieft perfecte) match zijn tussen vraag en aanbod.
- Verschillende beperkingen kunnen beter of minder goed werken in bepaalde werkomgevingen. Werkgevers hebben bepaalde voorkeuren hierin: wanneer een werkgever of collega een psychisch probleem bij een medewerker herkent en hier zelf ervaring mee heeft gehad, is deze eerder geneigd zich voor de collega met karakter in te zetten. Ook was er tijdens het tweede groepsgesprek een veelzeggend één-tweetje tussen de eigenaar van een softwareontwerpbureau en een horeca-ondernemer: het welhaast clichébeeld van een ICT-bureau met lichte tot zware autisten klopte. De ICT'er zei daarbij dat hij geen plek zou hebben voor ADHD'ers. De horeca-ondernemer had juist precies de omgekeerde insteek: hij zei dat bij hem iedereen ADHD heeft en hij juist niets met autisten zou kunnen doen.
- Als iemand met een psychische beperking eenmaal in dienst is, zetten werkgevers zich in om iemand binnen het arbeidsproces te houden, ook als ze zich er vooraf niet van bewust waren dat de persoon een beperking had. Dit is verklaarbaar vanuit gedragswetenschappen: zodra men zich ergens aan gecommitteerd hebt, wil men er het beste van maken. men rationaliseert voor zichzelf de gemaakte keuze en houdt hieraan vast.
- Wanneer een werkgever iemand met een psychische beperking in dienst heeft wil hij duidelijk weten waar hij aan toe is en waar hij rekening mee moet houden.
- Bekijk het in de regio sectorbreed (of in ondernemersclubs): als één bedrijf geen collega's met karakter kan plaatsen, dan misschien wel een concullega. Ook hier gaat het om de match. Als iemand niet geschikt is voor bedrijf A, past hij misschien wel in bedrijf B in dezelfde branche.
- Werkgevers leken allen in meer of mindere mate open te staan voor mensen met een (vorm van een) psychische beperking. Al snel werd in beide groepen gezegd dat "iedereen wel wat heeft". Al pratende werd het probleem gerationaliseerd: als iemand kan functioneren hoeft er geen belemmering, zo lang het niet ten koste van de bedrijfsresultaten gaat.

Er is tijdens beide groepsgesprekken stilgestaan bij de (mogelijke) voordelen van een collega met karakter en de (gepercipieerde) hindernissen om iemand met een psychische beperking aan te nemen.



Voordelen van een collega met karakter:

- Een overwonnen beperking kan iemand weerbaarder maken.
- Als je tijd en moeite in ze investeert kunnen het hele trouwe collega's worden.
- Iemand die speciale aandacht en begeleiding nodig heeft kan een dempend effect hebben op de onderlinge arbeidsverhoudingen. Collega's hebben een gezamenlijk belang in de begeleiding en vertonen minder haantjesgedrag.
- Een collega met karakter kan goed zijn voor PR (zeker als de klant erom vraagt), maar daar zou je het eigenlijk niet voor moeten doen.
- Financiële tegemoetkoming is gewenst als iemand met een beperking geplaatst wordt die normalerwijze niet aan de productiedoelstelling kan voldoen. Dit kan zelfs onderdeel uitmaken van het businessplan. Anderzijds kan een het vermoeden van subsidie ertoe leiden dat de klant een goedkoper product wil.

Hindernissen voor bedrijven:

- Onderaan de streep moet het financieel kloppen, "je bent geen sociale voorziening". Het vervullen van een vacature heeft het hoogste belang, niet het aan het werk helpen van iemand uit een bepaalde doelgroep.
- Wanneer je wel gericht iemand uit de doelgroep 'collega's met karakter' een kans wil geven, moet er ook voldoende geschikt aanbod zijn. Bedrijven lopen er tegenaan dat ze informeren naar specifieke doelgroepen bij de gemeente of UWV, maar dat deze instanties zelf onvoldoende zicht hebben op wie zij 'in de kaartenbakken' hebben.
- Het gebrek aan flexibiliteit wordt als een risico gezien. Wanneer werkgevers geen proeftijd mogen geven bij een halfjaarcontract, is dit een drempel voor bedrijven om een collega met karakter 'vrijblijvend' te proberen. Dan beginnen ze er liever niet aan. (In de praktijk blijkt dat werkgevers een werknemer niet snel wegsturen als deze eenmaal aangenomen is).
- Er komt veel kijken bij het aannemen van een collega met karakter, ook vanuit de instanties. Het zijn lange ingewikkelde trajecten en er komen meerdere instanties over de vloer. Dit is lastig voor kleine bedrijven.

Kortom:

Een collega met karakter moet in het bedrijf en in het team passen ('de perfecte match') en het moet financieel geen nadelige consequenties hebben. Zijn die nadelige consequenties er wel, dan moet hier een compensatie voor zijn. Daarbij wil je het liefst de risico's kunnen aftasten in een proefperiode en zo min mogelijk bemoeienis van overheidsinstanties.



Bijlage 3 **Bronnenlijst**

- Bond, G.R., Drake R.E. & Becker, D.R. (2008). An Update on Randomized Controlled Trials of Evidence-Based Supported Employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 31 (4)
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S. & Wilthagen, T. (2015) Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrument in de Participatiewet. Tilburg: Reflect, Tilburg University
- Corrigan, P.W. & Rao, D. (2012) On the Self-Stigma of Mental Illness: Stages, Disclosure, and Strategies for Change. *Canadian Journal for Psychiatry*, 57(8): 464-469.
- Delespaul, Ph. & de Consensusgroep EPA (2013) Consensus over de definitie van mensen met een ernstige psychische aandoening (EPA) en hun aantal in Nederland. *tijdschrift voor psychiatrie* 55 (2013) 6.
- Diksa, E. & Rogers, E.S. (1996) Employer concerns about hiring persons with psychiatric disability: results of the employer attitude questionnaire. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. Vol. 40 Issue 1, 31-43.
- Dolan, P. Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. (2010) *MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy*. Londen: Institute for Government.
- Donker van Heel, P.A. (2015) *Defining and Measuring Job Vacancies in a Dynamic Perspective*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Geen, A. van (2014) Een nudge voor objectiever personeelsbeleid. *Economische Statistische Berichten*, 4689 & 4690, pp. 452-455.
- GGZ Noord-Holland-Noord (2014) *Gemotiveerd personeel door gemotiveerde werkgevers – Individuele Plaatsing en Steun*.
- Henry, A.D. & Lucca, A.M. (2002) Contextual factors and participation in employment for People with serious mental illness. *The Occupational Therapy Journal of Research*, Vol. 22: supplement, 83S-84S.
- Little, K., Henderson, C., Brohan, E. & Thornicroft, G. (2010) Employers' attitudes to people with mental health problems in the workplace in Britain: changes between 2006 and 2009. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 20, 73-81.
- Khalema, N.E. & Shankar, J. (2014) *Perspectives on Employment Integration, Mental Illness and Disability, and Workplace Health*. Hindawi Publishing Corporation *Advances in Public Health*, Vol. 2014, Art.ID 258614.
- Krupa, T. (2007) Interventions to Improve Employment Outcomes for Workers Who Experience Mental Illness. *Can J Psychiatry* 2007;52:339-345.
- Michon H., Schaafsma, F. & Anema J.R. (2015) *Arbeid en ernstige psychische aandoeningen: Bericht van een kenissynthese*. Utrecht: Trimbos Instituut.
- MVO Nederland (2015) *Nationale MVO monitor 2015*
- OECD (2012), *Sick on the job? Myths and Realities about Mental Health and Work*, Mental Health and Work, OECD Publishing.
- Poiesz, Th.B.C. (1999) *Gedragmanagement, waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Immerc.



- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2014), De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid.
- Ruig, L. de, Frouws, B. & Stroeker, N. (2011), Lees voor gebruik de bijsluiter. Mechanismen achter onbedoelde effecten van sociale zekerheid en re-integratie. Zoetermeer: Panteia
- Service, Owain et al. (2014), EAST. Four simple ways to apply behavioural insights.
- Shankar, J., Liu, L., Nicholas, D., Warren, S., Lai, D., Tan, S., Zulla, R., Couture, J. & Sears, A. (2014) Employers' Perspectives on Hiring and Accommodating Workers With Mental Illness. SAGE Open, July-September 2014: 1-13.
- Siegert, J. Ceulenaere, B. & Wilkens, M. (2009) Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid. Rotterdam: Ecorys.
- Smit, A. (2014). Psychische diversiteit op het werk en de rol van de werkgever: een literatuuronderzoek, in opdracht van Samen Sterk zonder Stigma
- Start Foundation (2014) Profielacceptatie onderscheidt sociale waarde werkgevers.
- Stinesen, B. & Renes, R.J. (2014), Overheidsbeleid gericht op gedragsverandering: meer dan een mooi streven? Een analyse van gedragsbeïnvloedende overheidsinitiatieven in de domeinen gezondheid, mobiliteit en financiën. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Thaler, R.H. & Sunstein C.R. (2008), Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness.
- Tiemeijer, W. (2011), Hoe mensen keuzes maken. De psychologie van het beslissen. Amsterdam: Amsterdam University Press, iov WRR.
- Tonk, F., Pauwels, M., Wilms, A., Vinke, H. (2014) Boekje voor bazen: Een abc van collega's met karakter. Hilversum: Instituut Gak.
- Tsang H.W.H., Angell, B., Corrigan, P.W., Lee, Y-T., Shi, K. Lam, C.S., Jin, S & Fung, K.M.T. (2007) A cross-cultural study of employers' concerns about hiring people with psychotic disorder: implications for recovery. Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol, 42: 723-733.
- Tse, S. (2003) What do employers think about employing people with experience of mental illness in New Zealand workplaces? Work 23, 267-274.
- Unger, D.D. (2002) Employers' attitudes towards persons with disabilities in the workforce: myths or realities? Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, Vol. 17, Nr. 1.

