

# WE ZIJN NOG MAAR NET BEGONNEN

## **Rede**

uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid aan Tilburg University op 6 april 2018 door prof. dr. Roland W.B. Blonk.

# Inleiding

© Roland Blonk, 2018  
ISBN: 978-94-6167-000-0

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

[www.tilburguniversity.edu/nl](http://www.tilburguniversity.edu/nl)

## Mijnheer de Rector Magnificus

### Geachte aanwezigen,

Hartelijk dank voor uw komst naar deze openbare rede. Arbeidsdeskundigheid en inclusieve innovatie van arbeid is de titel van de leerstoel die door het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum en de Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen is ingesteld.

Waar hebben we het dan over? Wat is arbeidsdeskundigheid en wat is inclusieve innovatie van arbeid? Laat ik met het laatste beginnen. Inclusieve innovatie van arbeid gaat over de vraag hoe kunnen we het werk in Nederland zo vernieuwen dat meer mensen een plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden waar zij voor zichzelf waarde aan ontleen. In het bijzonder gaat het dan om mensen die nu langs de kant staan, of om mensen die een risico lopen om langs de kant te komen staan. Mensen die om verschillende redenen een afstand tot de arbeidsmarkt hebben of een kwetsbare positie hebben op die arbeidsmarkt. In onze samenleving speelt het hebben van werk een belangrijke rol in wie je bent en om ergens bij te horen, belangrijke voorwaarden voor welbevinden. Zo we zien dat bij mensen die hun werk verliezen, de gezondheid achteruit gaat maar ook dat zodra mensen weer werk hebben hun gezondheid weer toeneemt (Blonk, 2006). Werk is in die zin ook een soort van medicijn. En hoewel de economie nu volop draait en de werkloosheid daalt, daalt de langdurige werkloosheid nauwelijks en is het ook voor mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn bijzonder moeilijk een passende baan te vinden. Daarnaast laat recent onderzoek zien dat er door technologische ontwikkelingen tenminste een miljoen werknemers een kwetsbare arbeidsmarkt positie hebben (Sanders, 2016; Sanders, Dorenbosch & Blonk, 2015). Als je dat bij elkaar optelt gaat het zomaar over twee miljoen mensen. De vraag is dan ook hoe kunnen we een arbeidsmarkt creëren die voor deze mensen wel een plek weet te bieden, een inclusieve arbeidsmarkt (Boselie, van der Lippe, de Moor, Pennings, Taris & Schippers, 2015). Kunnen we bijvoorbeeld innoveren voor meer werk voor deze groep? En dan niet zo maar werk, maar werk waar de persoon voor zichzelf waarde aan ontleent, waarin ieders talent optimaal de kans krijgt (van der Klink, Bültmann, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra, Abma, Brouwer & van der Wilt, 2016).

## Zoektocht

Dat is een zoektocht, een zoektocht die we met deze leerstoel aan willen gaan en waarin arbeidsdeskundige kennis een cruciale rol speelt. Arbeidsdeskundigheid gaat onder andere over de relatie mens en arbeid, over het herstellen daarvan als er een misfit is (ontstaan) tussen dat wat de persoon kan bieden en de eisen die het werk stelt. Daarmee is arbeidsdeskundige kennis een belangrijke schakel in het overbruggen van de afstand tussen enerzijds het individu en anderzijds de arbeidsmarkt. Voor die overbrugging is kennis nodig op twee niveaus, op het niveau van het begeleiden van het individu en van de werkgever in inclusief werkgeverschap. Over die twee niveaus, wat daarop bekend is en wat ik daarin de komende jaren wil doen, gaat deze rede.



2

Op beide niveaus, zowel voor het individu als voor de werkgever ga ik uit van het zogenaamde integratieve gedragsmodel van Fishbein en Ajzèn (2010). Een model dat motivatie centraal stelt en handvatten biedt voor de professional hoe je daarop kunt interveniëren, zowel aan de individuele kant als de werkgeverkant.

<sup>2</sup> Met toestemming van Klaas Folkerts

# Het individu en gedragsverandering

## Effectiviteit van re-integratie een politiek onderwerp

Wat weten we dan over effectieve begeleiding van mensen naar de arbeidsmarkt, over de effectiviteit van re-integratie? Over deze vraag is al langere tijd veel discussie. Enerzijds omdat er veel publieke middelen mee zijn gemoeid en het anderzijds moeilijk is om de effecten aan te tonen. Dat is vooral moeilijk omdat het vinden of behouden van een baan door veel meer factoren wordt beïnvloed dan alleen het re-integratietraject. De effecten van re-integratie worden echter vooral op wel of geen werk vastgesteld en nauwelijks op de factoren die daar voorspellend voor zijn. Bovendien leidt een re-integratietraject niet tot een baan, maar hooguit dat een verhoogde kans op een baan. Maar omdat er zoveel publieke middelen mee gemoeid zijn is het ook een politiek onderwerp en bemoeit de politiek zich met de uitvoering. Een professional die goed kan beargumenteren waarom wat wordt ingezet en met welk effect zou die invloed kunnen beperken. Het begeleiden van mensen naar werk is een vak. Maar, doordat het zo'n politiek gevoelig onderwerp is, wordt de professional bij herhaling geconfronteerd met een veranderende context. Soms door reorganisatie of soms door een andere visie op participatie of door een ander mensbeeld dat dominant wordt in het beleid. We zien dat vooral in de gemeentelijke context vaker gebeuren. Onder andere daardoor blijft de kennisontwikkeling van wat werkt bij wie achter en zo draaien al een aantal decennia in hetzelfde rondje. Het zou goed zijn als de organisatie voorlopig constant wordt gehouden. In reorganisatie zit veelal ook niet het antwoord op een hogere effectiviteit van re-integratie. Het antwoord zit veel meer in het versterken van professionaliteit en in het sturen op kwaliteit van handelen door de professional. Dat vraagt echter wel van een professional om beschikbare kennis in te zetten, te reflecteren op het eigen handelen en methodische te werken.

## Wat zegt de literatuur?

Een paar jaar geleden hebben we in het kader van de opzet van het ZonMW programma *Vakkundig aan het werk* een *quickscan* van de literatuur uitgevoerd op dit onderwerp (Blonk, van Twuijver, van de Ven & Hazelzet, 2015). En het eerste dat opviel was dat de meeste literatuur over effectiviteit van re-integratie in de economische hoek zit, meer dan in de gedragswetenschappen. Veel onderzoek is gericht op beleid en beleidsevaluatie meer dan op het begrijpen van de individuele gedragsverandering en het bieden van handvatten aan de professional. Ten tweede, de meest recente meta-analyses van Card, Kluve en Weber (2010; 2015) op basis van zo'n tweehonderd gecontroleerde studies laten zien dat de effecten heterogeen zijn, dat wil zeggen soms werkt re-integratie wel en soms niet, maar dat vooral re-integratie gericht op ontwikkeling en opleiding op langere termijn effectief is. Je moet dus investeren in mensen en dat vooral volhouden. Dat is het beste dat je kunt doen. Maar we weten ook dat niet elke training helpt en ook niet voor iedereen in gelijke mate. Om daar meer grip op te krijgen is inzicht nodig in de werkzame bestanddelen

van en de condities rond een training. Niet alleen wat werkt, maar waarom, zodat de professional onderbouwde keuzes kan maken wat wordt ingezet. Die kennis is nog maar beperkt beschikbaar (Blonk, 2016). Er is wat dat betreft nog steeds een hoog 'black box' gehalte. Om dat op te lossen zijn meer studies nodig waarin naar gedragsaspecten wordt gekeken. Aspecten zoals kwaliteit van zoekgedrag, naar de intensiteit daarvan en de focus, naar vertrouwen in eigen in dat zoekgedrag en naar vaardigheden die zelfregie ondersteunen en hoe op deze aspecten te interveniëren. Wat dat betreft zijn we nog maar net begonnen.

Dat wil echter niet zeggen dat er geen inzichten zijn. Ik denk dat er veel inzichten zijn en ik wil daar graag nog wat dieper op ingaan. Een belangrijk voorbeeld van studies die ingaan op deze gedragsaspecten is de meta-analyse van Liu, Wang en Huang die in 2014 is gepubliceerd in *Psychological Bulletin*. Voor mij een standaardwerk. Zij beschrijven daarin de effecten van zeventienveertig kwalitatief goede en gecontroleerde studies naar de uitkomsten van sollicitatietraining. De eerste vraag die Liu et al zich stelden is of dit soort trainingen effectief is? Als je al die studies bij elkaar optelt wat is dan het antwoord? Het antwoord is ja, het is effectief maar wel onder voorwaarden. De kans op een baan is bijna een factor drie groter bij mensen die een dergelijke training wel gevolgd hebben dan bij diegene die dat niet gevolgd hebben. Maar waar eerdere overzichtsstudies vaak stoppen bij deze uitspraak en de interventies een black box blijven, verrichtten Liu, Huang en Wang twee verdiepende analyses. Zij hebben gekeken naar welke onderdelen deel uit maken van de trainingen en in welke mate die onderdelen bijdragen aan het effect. Zij onderscheiden twee typen onderdelen: het versterken van vaardigheden en het versterken van motivatie. Bij vaardigheden gaat het om zoekgedrag (waar, hoeveel, intensiteit, focus) en om presentatie zoals gesprek voeren, CV en een brief opstellen. Bij het versterken van motivatie gaat het om zaken als benadrukken van lange termijn doelen stellen, het versterken van vertrouwen in eigen kunnen, het organiseren van sociale steun en dergelijke. Uit hun analyse blijkt dat trainingen die zich alleen richten op vaardigheden niet effectief zijn. Het is cruciaal dat er ook aandacht wordt gegeven aan motivationele aspecten. Tenslotte hebben Liu et al (2014) nog dieper gekeken en onderzocht welke factoren een direct effect hebben op het vinden van een baan en dat zijn zoekgedrag, presentatie en vertrouwen in eigen kunnen.

Het mooie van dit resultaat is dat aan elk van deze aspecten gewerkt kan worden. Het zijn veranderbare grootheden. Zoekgedrag kun je leren evenals jezelf presenteren en vertrouwen in eigen kunnen kun je versterken. Vertrouwen in eigen kunnen, of in het Engels, *Self-efficacy*, is destijds door Bandura, een van de grote namen in de psychologie, geponeerd als het basisprincipe in gedragsverandering *a unifying concept of behavior change* (Bandura, 1977). Het is een van de weinige theoretische concepten die direct in professioneel handelen kan worden omgezet (Michie,

Johnston, Francis, Hardeman & Eccles, 2008). Hoe praktisch kan een theorie zijn?

Ik denk dat deze beschrijving van Liu *cs* over de effectieve bestanddelen van sollicitatietraining generiek is voor re-integratietrajecten. Of het nu om werkzoekenden gaat, om werknemers die ziek zijn, om mensen met chronische aandoeningen of beperkingen, re-integratie bestaat uit twee elementen, 1) het aanleren van vaardigheden en 2) dat zo doen dat de motivatie om vol te houden wordt versterkt. *Vertrouwen in eigen kunnen* speelt iedere keer weer een sleutelrol in diverse arbeidsdeskundige onderwerpen zoals in terugkeer naar werk na verzuim vanwege psychische klachten (Blonk, Lagerveld & Brenninkmeijer, 2004; Lagerveld, Brenninkmeijer, Blonk & Schaufeli, 2016; Brenninkmeijer, Lagerveld, Blonk, Schaufeli & Wijngaards – de Mey 2018), in loopbaanontwikkeling (Akkermans, Brenninkmeijer, Blonk & Schaufeli, 2014), in het begeleiden van mensen waar de terugkeer naar werk na langdurig ziekteverzuim vast is gelopen (Lagerveld, Huijs & Blonk, 2017), maar ook bij scholing van laagopgeleiden (Sanders, Oomens & Blonk, 2016). Steeds zien we dat deze twee aspecten een rol spelen: met aan de ene kant vaardigheden en aan de andere kant motivatie aspecten.

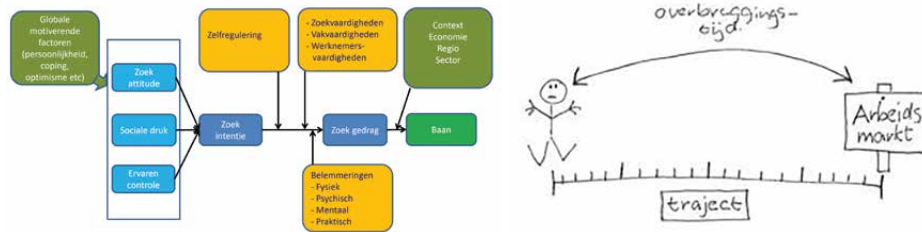
# Hoe nu verder in dit veld?

## Het integratieve gedragsmodel

Deze twee aspecten, motivatie aan de ene kant en gedrag aan de andere, en zeg maar willen en kunnen en hoe die samenhangen, is goed te beschrijven met het integratieve gedragsmodel van Fishbein & Ajzèn (2010). En dat model gaat ons helpen om re-integratietrajecten te beschrijven, het gaat ons helpen om trajecten beter af te stemmen op diagnostische informatie (wat is er aan de hand met een persoon) en het gaat ons helpen om te evalueren op effectiviteit. En het zijn deze drie elementen die de basis vormen voor methodisch handelen en voor systematische kennisontwikkeling, voor lerende organisaties. Methodisch handelen is dé manier om verder te komen.

## Motivatie

Centraal in dit model staat de intentie, de motivatie. Alles wat we doen om een bepaald doel te bereiken wordt voorafgegaan door de intentie. Je moet eerst iets willen en pas dan kom je in actie. De intentie, de kracht waar mee je iets wil, is afhankelijk van drie factoren, het belang van het te bereiken doel (hoe belangrijk vind je het echt), de druk die de omgeving er op legt (maar ook of je je daarvan wat aantrekt) en de verwachting dat je het doel kunt halen, gedachten die je hebt over of het je gaat lukken, of je denkt voldoende vaardigheden te hebben en over welke belemmeringen je ervaart. Dus als je de motivatie van iemand wil verhogen dan zijn dat de factoren waarop je kunt interveniëren. Hieronder is dat model schematisch weergegeven.



Figuur 1. Integratief gedragsmodel op basis van Fishbein en Ajzèn (2010) en van Hooft (2016)

## Vaardigheden

Maar behalve motivatie moet je natuurlijk ook nog de vaardigheden hebben om het te realiseren. Je kunt wel iets willen maar je moet het ook maar kunnen (als je over een sloot wil springen, moet je wel kunnen springen). In het model wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten vaardigheden. Vaardigheden gericht op het doel en vaardigheden je helpen om je focus te houden. Dat geldt zeker bij het behouden van werk maar ook bij het zoeken en vinden van een baan. Immers, het zoeken en vinden van een baan is een complexe activiteit dat om een palet aan vaardigheden vraagt. Om een paar van die vaardigheden te noemen. Het vraagt om zoekvaardigheden, je moet vakvaardigheden hebben om het werk uit te kunnen voeren, je moet werknemersvaardigheden hebben zoals kunnen samenwerken. Je moet kunnen reflecteren op jezelf en de vacature.

Maar daarnaast gaat ook om vaardigheden om je focus te houden waardoor je volhoudt bij tegenslag en niet bij de pakken neer gaat zitten. Dat laatste is minstens net zo belangrijk als die andere vaardigheden, weten we inmiddels van Liu en collega's. Het vinden van een baan is een activiteit die de meeste mensen niet vaak oefenen en daarnaast heeft het een hoge kans op falen. De meeste mensen vinden het zoeken van een baan dan ook geen prettige activiteit en zijn gespannen als ze (al) op gesprek komen. Om een activiteit met een hoog afbreukrisico vol te houden, moet je van goede huize komen, dan heb je additionele vaardigheden nodig, zoals lange termijn doelen stellen en het uitstellen van korte termijn zaken die daarmee interfereren, emoties en negatieve gedachten reguleren, vertrouwen in eigen kunnen vasthouden. Vaardigheden die te maken hebben met wat ook wel zelfdiscipline wordt genoemd. Alleen bij zelfdiscipline denken we te veel in termen van een karaktereigenschap, iets wat je meer of minder hebt, en wat niet zo makkelijk veranderbaar is, terwijl het eigenlijk om vaardigheden gaat en daarmee juist wel veranderbaar is.

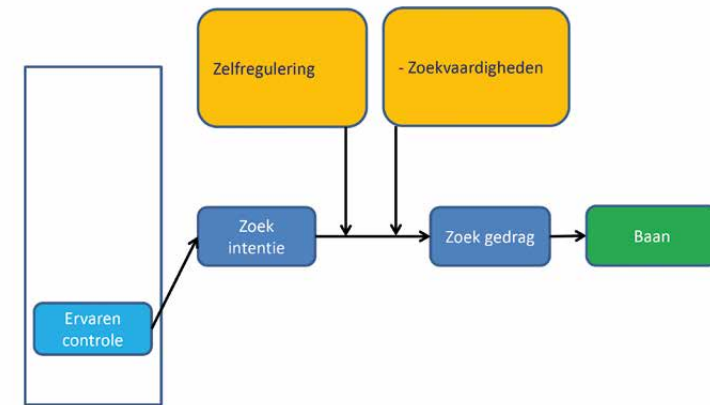
Van Hooft (2016) noemt dit zelfreguleringsvaardigheden. Vaardigheden die je helpen zelf de regie te nemen en te houden, eigen regie, zelfredzaamheid. Termen die veel gebezigd worden of, is het werden, in het kader van de participatiemaatschappij. Maar het gaat om vaardigheden en die kun je leren, alhoewel dat niet eenvoudig is. En, zoals met alle vaardigheden, de een heeft daar meer talent voor dan de ander. Het recente rapport van de WRR, 'Weten is nog geen doen', is hierin glashelder (WRR, 2017). Bedenk maar eens welke intenties u op 31 december jongstleden heeft uitgesproken en wat er nu van over is? Het is moeilijk om goede voornemens tot een goed einde te brengen. Maar van diegene die het lastiger hebben op de arbeidsmarkt verwachten we dat 'karakter' des te meer.

## Beperkingen

Behalve vaardigheden spelen beperkingen een belangrijke rol of mensen hun doelen kunnen bereiken. Psychische, mentale of fysieke beperkingen, maar ook kenmerken zoals leeftijd of culturele achtergrond of soms hele praktische zaken zoals kinderopvang en vervoer kunnen een rol spelen. Het model van Wanberg, Hough en Song (2002) biedt hiervoor een goed overzicht (zie ook Blonk et al., 2015). Het zijn vaak deze aspecten samen met het ontbreken van de juiste vaardigheden die een grote invloed hebben op de ervaren afstand tot de arbeidsmarkt en het perspectief dat mensen hebben op een plek op de arbeidsmarkt. Re-integratie gaat juist daarop in en probeert oplossingen daarvoor te vinden. Soms is dat een verandering van de context, aanpassingen van het werk bijvoorbeeld door de inzet van technologie. Maar soms is er geen aanpassing mogelijk en dan is het leren omgaan met de beperkingen en dat vraagt weer juist om vaardigheden op het gebied van zelfregie.

## Plotten van interventies

Re-integratietrajecten of onderdelen daarvan kunnen prima met dit model worden beschreven. Om een voorbeeld te noemen, het JOBS programma (Price, van Ryn & Vinokur, 1992). Dat is een kortdurende groepstraining ontwikkeld aan de universiteit van Michigan voor kortdurend werklozen aanvankelijk als preventie tegen depressie. Het idee was en is dat hoe langer mensen werkloos zijn hoe verder hun gezondheid, onder andere in psychische zin, achteruit gaat. Hoe eerder mensen werk vinden des te sneller herstelt hun gezondheid. Er is uitgebreid en veel onderzoek naar dit programma gedaan in verschillende landen, bijvoorbeeld Finland, Israel en Ierland (Vesalainen & Vuori, 1999). Wij hebben dit programma vertaald en onderzocht bij langdurig werklozen en vonden vergelijkbare effecten als in andere landen (Brenninkmeijer & Blonk, 2011). Waar grijpt deze training nu precies op aan in het model? Ten eerste op vaardigheden: er worden werk zoekvaardigheden getraind. Ten tweede op ervaren controle: de oefeningen en dialogen worden zo vormgegeven dat vertrouwen in eigen kunnen toeneemt. En ten derde op zelfregulering: oefeningen in anticiperen op en omgaan met tegenslag versterken het probleemoplossend vermogen.



Figuur 2. Het JOBS programma in het integratief gedragsmodel op basis van Fishbein en Ajzèn (2010) en van Hoofst (2016)

Op deze manier kunnen we re-integratietrajecten op een meer gedifferentieerde manier beschrijven en dus ook onderzoeken. Ik denk dat we daarmee een stap verder komen van de meer globale effectstudies zoals die van Card, Kluge en Weber, naar een meer op gedragsaspecten gericht onderzoek zoals dat van Liu en collega's.

## Methodisch werken

Maar het gaat niet alleen om onderzoek, het model biedt ook handvatten voor de praktijk, voor de professional. Daarom ben ik een echt fan van dit model van Fishbein en Ajzèn. Het biedt een overzicht en samenhang van de onderwerpen waar de individuele diagnostiek van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt of met een kwetsbare arbeidsmarktpositie uit zou moeten bestaan. Tegelijkertijd biedt dit model ook de basis om re-integratietrajecten te beschrijven, zoals we net hebben gezien, ook in het individuele geval. Op welk van de aspecten grijpt een traject of interventie aan? Daarnaast, als je weet waarop je de interventie aangrijpt dan weet je ook op welke aspecten je het effect van de interventie kunt verwachten en moet meten. Het model is daarmee ook goed te gebruiken als meetmodel. Dat laatste wordt nu nog nauwelijks gedaan, herhaalde metingen in re-integratie kom ik weinig tegen. Er wordt wat dat betreft nog steeds te veel op alleen harde uitkomsten (wel of geen (terugkeer naar) werk) gemeten terwijl we, om de effecten beter te begrijpen ook op de zachtere kenmerken moeten meten, de voorspellers van de harde uitkomstmaat.



Als het model een basis is voor diagnostiek, voor het beschrijven van interventies en voor het meten van effecten, dan is het ook een kader om methodisch te werken, om systematisch te werken: je stelt vast wat er aan de hand is, welk perspectief heeft de persoon, waar het probleem precies zit. Zit het in zelfregie, zit het in vak- of werknemersvaardigheden, zit het in belemmeringen, in de combinatie van meerdere aspecten? De arbeidsdeskundige professional weegt al die aspecten en komt tot een hypothese, tot een verhaal over hoe de verschillende aspecten samenhangen en kijkt welke interventie op welk onderdeel het meest geschikt is en wat als eerste in te zetten. Leg dat vast in een interventieplan, voer dat uit en kijk na een tijdje of het effect optreedt of niet. Indien niet, dan zijn er twee mogelijkheden. Of de diagnose klopt niet of de interventie is niet goed en met die nieuwe informatie pas je het interventieplan aan. Het is steeds de cyclus van Plan-Do-Check-Act die je doorloopt aan de hand van dit model.

### Implementatie en onderzoek

Dit model en deze manier van denken willen we de komende jaren verder uitwerken en implementeren. We willen binnen de leerstoel niet zozeer nieuwe individugerichte interventies ontwikkelen, maar wel veel meer de bestaande praktijkkennis beschrijven aan de hand van dit model en met behulp van methodisch werken die praktijkkennis verder onderbouwen en aanscherpen. In het afgelopen jaar zijn we daarmee begonnen door dit model te presenteren op AD-kennisdagen, -congressen en -workshops en daarin ook de verbinding gelegd met de verschillende instrumenten en leidraden die het AKC in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. De Scan Werkvermogen Werkzoekenden, gefundeerd op dit model, is daarvan een voorbeeld. Een ander voorbeeld is motivationeel interviewen dat het perspectief dat mensen hebben versterkt en dat is gestoeld op het gedachtegoed van Bandura.

We gebruiken dit model ook in de training van een deel van de re-integratiecoaches in de zogenaamde Vertrouwensexperimenten (Muffels & van der Klink 2017). In deze experimenten, waaraan meerdere gemeenten verspreid over het land deelnemen, wordt onderzoek gedaan naar verschillende manieren van bejegening van mensen die langdurig in de bijstand zitten. Wat is het effect van een meer op vertrouwen gebaseerde bejegening? Ervaren zij bijvoorbeeld minder stress en leidt dat vervolgens tot een hogere uitstroom naar werk?

Het model is ook de basis in een aantal lopende projecten bij Werkpleinen zoals dat van Hart van West-Brabant. En binnenkort starten we met een implementatieonderzoek naar methodisch denken en werken op basis van het geschetste model. Samen met de gemeenten Eindhoven, Den Haag en Amersfoort hebben we daarvoor een tweejarige onderzoek subsidie gekregen via ZonMW.

### Het individuele niveau samengevat

Samengevat, als het over de individuele kant van re-integratie gaat dan is het vooral investeren in menselijk kapitaal, de (verdere) ontwikkeling van vaardigheden die mensen hebben, en dat volhouden. Het rendement komt weliswaar later, maar het komt. Het is daarbij van cruciaal belang dat naast vaardigheden ook het versterken van vertrouwen in eigen kunnen centraal staat, onder andere door het oplossen van of leren omgaan met belemmeringen en het bieden van perspectief. Zonder dat werkt re-integratie niet.

Uitvoeringsorganisaties zouden daarin meer moeten acteren als lerende organisaties. Dat betekent meer methodisch werken, waarin diagnostiek, interventie en het systematisch meten van verandering op gedragsaspecten de basis zijn. Dat biedt handvatten voor een meer op het individu toegesneden begeleiding (Donner, 2016), voor het sturen op kwaliteit van handelen, dan volgt het beste resultaat vanzelf. UWV als landelijke organisatie maakt die beweging al geruime tijd, net als een steeds groter aantal gemeenten door systematisch onderzoek te doen, samen te werken met kennisinstellingen en methodisch werken te implementeren.

Dan nu naar de andere kant, naar de kant van de werkgevers en de arbeidsmarkt. Want ja, een afstand kun je overbruggen vanaf twee kanten. We kunnen sleutelen aan de inzetbaarheid van een individu, we kunnen ook sleutelen aan de kant van de arbeidsmarkt. Immers, het zijn de werkgevers die de banen hebben en bepalen wie zij aannemen en ruimte bieden voor herstel. Maar hoe zit het dan met de begeleiding van die andere partij die zo'n sleutelrol speelt op de arbeidsmarkt: de werkgever?

# Werkgevers en inclusieve innovatie

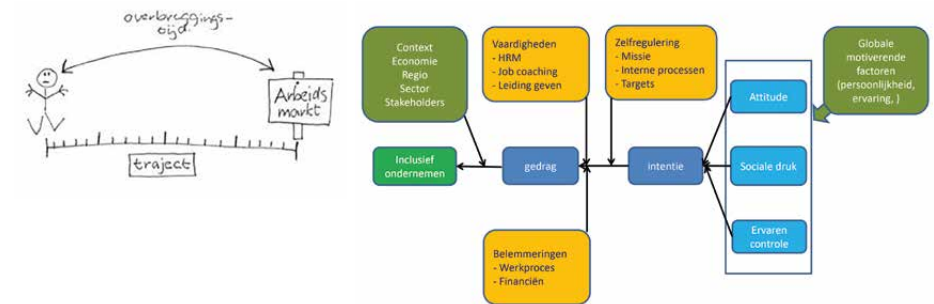
## Inclusief ondernemen als gepland gedrag

Als we kijken naar werkgeversbenadering, naar effectieve manieren om werkgevers te betrekken bij re-integratie, dan is er nog relatief weinig onderzoek (Herrera, 2016; Oomens, 2017; McGurk, 2014; Sol & Kok, 2014). Er is wel aanpalend onderzoek zoals naar de opkomst van sociale ondernemingen (Dacin, Dacin & Tracey, 2011) en naar specifieke aanpakken zoals job carving (Callahan, Griffin & Hammis, 2011), supported employment (Bond, Drake & Becker, 2008) en Individual Placement and Support (IPS; Michon et al., 2011). Maar effectieve aanpakken die reguliere werkgevers bewegen om meer inclusief te ondernemen? Daar wordt nog voor zover mij bekend weinig onderzoek naar gedaan. Het onderzoekprogramma Inclusief Herontwerp van Maastricht University en UWV, is daar een positieve uitzondering op. Fred Zijlstra Maastricht University en Henny Mulders van UWV zijn daar als koplopers al langere tijd mee bezig. En in dat verband wil ook nog graag de naam van wijlen Frans Nijhuis noemen. Daarnaast is ook TNO met dit onderwerp bezig, onder andere door de ontwikkeling en implementatie van Prestatieladder Sociaal Ondernemen (Blonk & Smit, 2012; Smit, 2013). Het is zeker de ambitie om met de leerstoel nauwe samenwerking aan te gaan in onderzoek, training en onderwijs met het Centrum voor Inclusieve ArbeidsOrganisatie en met TNO.

Als we kijken naar inclusief ondernemen dan zien we een grote variatie onder bedrijven. Sommige bedrijven doen heel weinig, vinden dat het niet past bij hun bedrijf of arbeidsproces. Anderen doen het wel maar vooral vanwege een moreel appél in combinatie met een financiële compensatie (loonkostensubsidie), maar dat leidt vooralsnog niet tot een duurzame betrokkenheid. Zodra de subsidie stopt, stoppen ook veel bedrijven. Maar er zijn ook werkgevers die zonder financiële prikkels inclusief ondernemen en enkelen leggen dat vast in hun missie. Een beter begrip van die variatie zou ons misschien verder brengen in het ontwikkelen van effectieve manieren om werkgevers bij re-integratie te betrekken. Hazelzet et al. (2017) laten zien dat het vastleggen daarvan in de missie van het bedrijf positief samenhangt met het aannemen en inzetten van de doelgroep. Het vastleggen in een missie statement is op te vatten als zelfregulering: door het hard op te zeggen verhoog je je commitment en neemt de kans toe dat je volhoudt.

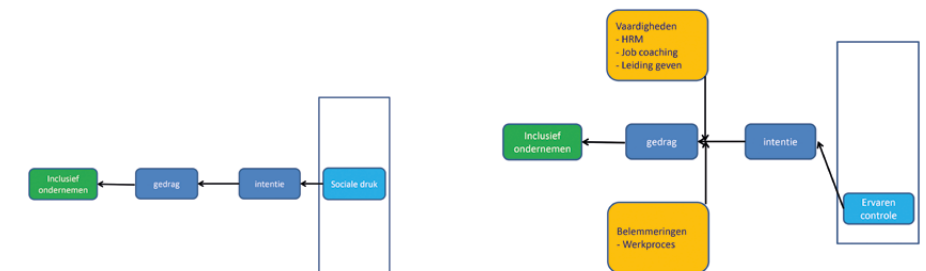
Op die manier denk ik dat het eerder genoemde integratieve gedragsmodel ook toepasbaar op is werkgeversgedrag. Het gaat tenslotte om de intentie, om de motivatie tot inclusief ondernemen. Voor zover ik weet is dit een nieuw perspectief: inclusief ondernemen op te vatten als gedrag, als gepland gedrag (Hazelzet et al, 2017) en kunnen we van daaruit interventies ontwikkelen? Het is voor mij zeker één van de belangrijkste onderzoekslijnen van de leerstoel.

Hieronder is dit model verder uitgewerkt en wat ik er mooi aan vind is dat het inzichtelijk maakt waar de verschillende aanpakken op aansluiten op dezelfde manier als dat voor individuele kant geldt. Ik noemde zojuist de Prestatieladder Sociaal Ondernemen (Blonk & Smit, 2012; Smit, 2013).



Figuur 3. Integratief gedragsmodel op basis van Fishbein en Ajzen (2010 en van Hoofst (2016) toegepast op inclusief ondernemen.

De PSO is een voorbeeld van aansluiten bij de sociale druk die ontstaat door Social Return verplichtingen bij gemeentelijke aanbestedingen. De inzet van robotica heft belemmeringen op, maar



Figuur 4. Schematische weergave van de PSO (links) en Inclusief Herontwerp (rechts) in het integratief gedragsmodel.

vragen ook om andere coaching. Hetzelfde geldt voor het Inclusief herontwerp dat zowel belemmeringen wegneemt, veranderingen aanbrengt in HRM beleid en de ervaren controle versterkt.

## Kijken naar drijfveren

Aansluitend bij dit model waarin de intentie staat is een van de eerste dingen die we gaan doen is kijken naar de drijfveren in relatie tot het integratief gedragsmodel. Kunnen we de motivatie of intentie van werkgevers versterken door maatschappelijke waarde beter te verbinden met winst en productiviteit. Waar doe je het als werkgever allemaal voor en daar creatief bij aansluiten (Porter & Kramer, 2011). De wereldbepaalde economen Porter en Kramer beargumenteren dat bedrijven die zich louter richten op productiviteit en winst het afleggen tegen bedrijven die zich richten op productiviteit, winst én maatschappelijke waarde. Daar kunnen ze in de Raad van Bestuur bij ING overigens nog wel wat van leren. De kern van het succes van werkgeverschap ligt daarmee in de mate waarin de waarden en drijfveren van de ondernemer worden gerealiseerd via de onderneming. Het is zeker niet zo dat alle ondernemers alleen handelen vanuit een maximale winst doelstelling. Het hangt er maar van af welke waarden een werkgever belangrijk vindt. Soms heeft dat inderdaad met financiële motieven te maken maar in heel veel gevallen ook niet (Borghouts & Freese, 2016) en spelen waarden zoals imago, kwaliteit van de relatie met werknemers, duurzaamheid en maatschappelijke impact een zeer belangrijke rol.

Die verbinding te leggen tussen deze waarden en de inzet van doelgroep vereist veel creativiteit en meer onderzoek. In het afgelopen jaar zijn we verschillende projecten gestart of starten binnenkort, waarin inclusief werkgeverschap een centrale rol speelt. Met dit model in de hand kijken we naar wat er in die projecten gebeurt en proberen zo met deze projecten handen en voeten te geven aan de verschillende onderdelen en verbanden in dit model. Ik wil een aantal van die projecten beschrijven.

## Het effect van sancties

Het eerste dat ik graag wil noemen is het promotieproject van Ilonka Eekhoudt, staf arbeidsdeskundige bij UWV Arnhem. Een mooie samenwerking tussen UWV, het lectoraat en de leerstoel. De focus van haar promotieproject richt zich op de re-integratie verplichting van werkgevers bij ziekte van een werknemer. In ongeveer 8-9% van de gevallen wordt er een loonsanctie aan de werkgever opgelegd, meestal omdat onvoldoende of de verkeerde inspanning is getoond in de re-integratie. We zijn daarin benieuwd wat het effect is van een dergelijk sanctie op het gedrag van werkgevers. De eerste vraag die we ons stelden is, wie wat wanneer, hoe vaak? Dat geeft direct een opmerkelijk beeld, namelijk dat de kans op een sanctie, gecorrigeerd voor het aantal werknemers, bijna twee keer zo groot is bij grote bedrijven als bij kleine bedrijven (Eekhoudt, Slebus, Oomens & Blonk, in voorbereiding). Waarom dat is, weten we nog niet maar dat gaan we uitzoeken. Zit het in de visie op menselijk kapitaal, spelen er specifieke belemmeringen bij grote bedrijven, of heeft het te maken met dat grote organisaties vaker publieke organisaties zijn en er een andere

attitude is ten aanzien van re-integratie? Binnenkort starten we met het interviewen van werkgevers waarin de verschillende aspecten van het model aan bod komen. We hopen natuurlijk dat dat inzichten oplevert die de RIV toets ten goede komen en ook bedrijven handvatten biedt bij hun re-integratieverplichting.

## De verbinding met groeiverwachting

Een tweede project dat ik graag wil noemen is een groot project dat we recent gestart zijn in samenwerking met de gemeente Lelystad, het Werkbedrijf, TNO en Hogeschool Windesheim. Het project heeft de titel Nieuwe Banen Methodiek. Het idee is om een koppeling te maken tussen korte termijn, zeg maar drie tot twaalf maanden groeiverwachting van een bedrijf en mensen uit de doelgroep daarop voor te bereiden. Wat voor soort werk komt er aan, welke kwalificaties zijn nodig? We zijn in gesprek gegaan met zo'n vijftientig werkgevers, hoe zij hier tegenaan kijken en welk scenario's zij zien. De bereidheid van de bedrijven om mee te werken is groot, maar wel vanuit verschillende motieven en dat vertaald zich in vier scenario's. *Kleinschalige omzetgroei* op korte termijn, *grootschalige groei* op langere termijn bijvoorbeeld door een nieuwe dependance die opgezet gaat worden, *hybride banen door* samenwerking van bedrijven die geen voltijds- maar deeltijdbanen hebben en *ontwikkelbanen*, bedrijven die werk-leerplekken willen uitbreiden. Deze vier scenario's worden nu verder uitgewerkt in werkgroepen bestaande uit werkgevers, werkzoekenden en werkcoaches/arbeidsdeskundigen. In die gezamenlijke zoektocht de komende twee jaar kijken we in het bijzonder naar hoe deze scenario's geïmplementeerd kunnen worden in het model en hoe zich dat vertaalt naar handvatten voor de arbeidsdeskundige ondersteuning van bedrijven.

## Ontwikkeling in een breder perspectief

Een derde project dat ik graag wil noemen hopen wij dit jaar te starten in samenwerking met de gemeente Rotterdam, TNO en Ballast Nedam. Met dit project hopen we de basis te leggen voor een intersectorale 'ontwikkelketen' die bedrijven op Rotterdam Zuid stimuleert innovatiever te worden met personeel dat beter in hun vel zit en productiever is door het geboden ontwikkelperspectief. Hierin proberen we een verbinding te maken tussen enerzijds de ontwikkeling van lager opgeleid personeel en anderzijds de inzetbaarheid van mensen die langs de kant staan onder het motto *de ontwikkeling van de één, is de participatie van de ander*. Ik wil daarvoor kort een aantal ontwikkelingen schetsen.

Zoals eerder aangegeven lopen lager opgeleide werknemers meer risico op kwalificatieveroudering en op werkloosheid of arbeidsongeschiktheid. Zij hebben een kwetsbare arbeidsmarktpositie, doordat het werk geleidelijk complexer wordt (Hazelzet e.a., 2011) en de eisen die aan werknemers gesteld worden en de relevante vaardigheden veranderen (Christoffels & Baay, 2016; OECD, 2012; Onderwijsraad, 2012; WRR, 2013). Laag opgeleide werknemers hebben echter zelf minder de neiging

om zich te verbreden of te verdiepen in hun of een ander vak (Borghans, Fouarge, de Grip & Thor, 2014; Pleijers & Hartgers, 2016), voor een deel ook omdat de lesmethoden en de manier van onderwijs niet goed aansluiten op deze doelgroep. Het volwassenen onderwijs is wat dat betreft aan een broodnodige vernieuwing toe. Tegelijkertijd zien we dat werkgevers met relatief veel laag gekwalificeerd werk nauwelijks investeren in hun personeel (Sanders, 2016). Niet omdat ze dat niet zouden willen, denk aan het integratieve gedragsmodel van Fishbein en Ajzèn, maar eerder vanwege onbekendheid, attitude en te weinig mogelijkheden zien dit te combineren met de eigen bedrijfsvoering.

Het gevolg van deze drie elkaar versterkende factoren (geringe leerintentie bij laagopgeleide werknemers, onvoldoende maatwerk onderwijs en geringe investering in menselijk kapitaal door werkgevers) is dat er nauwelijks dynamiek ontstaat aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Er is werkgelegenheid die nu niet wordt vervuld. Tegelijkertijd zijn er talenten die onvoldoende kans zien zich verder te ontwikkelen om die werkgelegenheid te vervullen. Doordat deze talenten zich niet ontwikkelen ontstaat er ook weinig ruimte voor anderen om in te stromen op hun plek. Je zou kunnen spreken van een systeem falen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, een gebrek aan schoorsteen werking voor juist die groepen die al minder kans hebben.

Om die trek in de schoorsteen te bewerkstelligen, is niet alleen aanvoer aan de onderkant nodig maar vooral ruimte aan de bovenkant door laagopgeleide werknemers kansen op ontwikkeling te bieden om zo het probleem van de niet vervulde werkgelegenheid op te lossen en ruimte te bieden voor anderen. Want hoewel veel lager opgeleiden om verschillende redenen een geringe ambitie hebben tot scholing, is bij een belangrijk deel van de populatie lager opgeleiden de intentie tot leren wel degelijk aanwezig. Uit grote monitorstudies onder tienduizenden werknemers blijkt dat 10-25% (afhankelijk van de reden) van de laagopgeleiden behoefte heeft aan opleiding voor toekomstig werk (NEA, 2014).

Om deze dynamiek aan de onderkant van de arbeidsmarkt op gang te brengen is een systeeminnovatie nodig. Een combinatie van meerdere innovaties die bij verschillende actoren tegelijk worden ingezet, op elkaar worden afgestemd en in de praktijk worden getoetst. Een dergelijke systeeminnovatie is makkelijk opgeschreven maar een complexe zaak om uit te voeren en met een groot afbreukrisico. De eerste stap is daarom samen met Ballast Nedam/Heijmans, de stad Rotterdam, het Nationaal Programma Rotterdam zuid en TNO een verkennende studie uit te voeren, een *proof of principle*, wat is er allemaal nodig, is het haalbaar en hoe zou het eruit kunnen zien? En hoe kunnen we deze ervaringen vertalen naar arbeidsdeskundige ondersteuning van bedrijven.

## TOP en DOE academies

TOP en DOE academies zijn nieuwe samenwerkingsverbanden tussen bedrijfsleven, speciaal onderwijs en de gemeente Rotterdam. Deze academies zijn geïnitieerd door de gemeente Rotterdam en bedoeld om voor jongeren met beperkingen een betere omgeving voor het leren van een vak te bieden en de kans op een baan daarna te vergroten. Er zijn inmiddels zeventien van dergelijke academies opgezet waar inmiddels ruim tweehonderd jongeren een plek hebben. De opzet en het onderhoud van de relaties tussen deze partijen wordt gefaciliteerd door de sociale onderneming Learn2Work. De komende twee jaar gaan we deze aanpak evalueren. We willen graag weten waarom het ene bedrijf wel instapt en het andere niet, wat hun drijfveren zijn, en wat de duurzaamheid is van het werk voor de jongeren. Samen met de arbeidsdeskundigen die werkzaam zijn bij de gemeente Rotterdam vertalen we deze resultaten in arbeidsdeskundige handvatten.

## Coöperatieve samenwerking tussen bedrijven

Een laatste initiatief dat ik graag wil noemen is de zoektocht die we in een kleine groep, bestaande uit vertegenwoordigers van het metaalbedrijf Ferro Fix, de gemeente Goeree Overflakkee en de Rabobank al een tijdje aan het uitvoeren zijn naar opzet van een coöperatieve regionale samenwerking van bedrijven. Eén van de gevolgen van de Participatiewet is de afbouw van de sociale werkvoorziening. In het daarmee samenhangend sociaal akkoord is afgesproken dat er 100.000 extra banen zouden komen in 2026 bij reguliere werkgevers voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers die lid worden van coöperatie leggen werk in dat door de doelgroep kan worden uitgevoerd. Door het regionale karakter van de coöperatie wordt aangesloten bij de onderlinge verbondenheid en identiteit van de bedrijven (ons eiland) en tegelijkertijd worden belemmeringen voor inclusief ondernemen weggenomen voor de werkgever door het werk in de coöperatie uit te laten voeren. We denken dat daardoor enerzijds het ervaren belang van inclusief ondernemen toeneemt en anderzijds de haalbaarheid om dat vorm te geven wordt vergroot. Er is nog een weg te gaan hierin, maar het idee heeft zeker draagvlak als een manier om het sociaal akkoord handen en voeten te geven en extra banen te genereren bij reguliere werkgevers. Dat is nog steeds hard nodig. Want hoewel er positieve berichten zijn over de voortgang in het aantal banen, verschillen de meningen daar over. Het aantal extra banen loopt in ieder geval achter bij het aantal afgebouwde banen in de sociale werkvoorziening (Koning, 2017). Het zijn vijf voorbeelden waarin we zoeken naar effectieve interventies op werkgeverniveau.

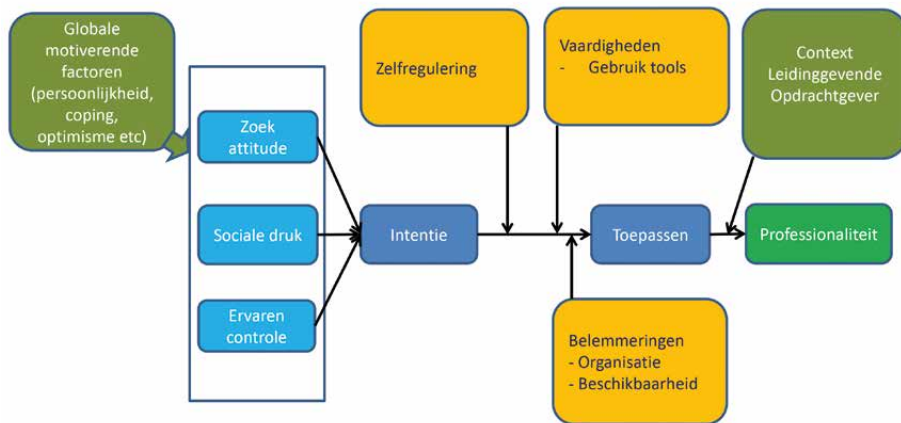
### Het werkgeversniveau samengevat

*Werken aan een inclusieve arbeidsmarkt* is verstand hebben van gedragsverandering op het individuele niveau en met dat in het achterhoofd aansluiten bij de drijfveren, de mogelijkheden en de belemmeringen van werkgevers om hen effectief te ondersteunen in inclusief ondernemen. Net als bij het individu vraagt dat om creativiteit en een individuele benadering van werkgevers. Interventies die zich richten op welk gedrag moet worden versterkt, welke belemmeringen kunnen worden aangepakt en voor welke sleutelfiguren in de organisatie dat betreft. Dat doen we aan de hand van het integratieve gedragsmodel en vertalen we naar de arbeidsdeskundige praktijk. Het is samen met ondernemers, eindgebruikers, zoeken naar oplossingen en begrijpen wat de werkzame bestanddelen zijn. We zijn wat dat betreft nog maar net begonnen.

# Arbeidsdeskundigheid en de professional

Tot nu toe hebben we het steeds over het model van Fishbein en Ajzèn gehad. Je zou haast kunnen denken dat dit model het onderwerp van onderzoek is. Maar dat is niet zo. Het model is niet anders dan een heuristiek, althans zo gebruik ik het, een manier om de wereld te structureren. Wat ik er mooi aan vind is dat het een generiek model is, waardoor op verschillende onderwerpen het toepasbaar is en daarmee die onderwerpen ook met elkaar kan verbinden. Er ontstaat daardoor een soort gelaagdheid in de kennisontwikkeling. Het structureert de diagnostiek, beschrijft de interventies en stuurt de evaluatie daarvan en dat op het niveau van het individu en de werkgever, op de relatie mens-werk, het arbeidsdeskundig kennisdomein.

Maar als we dit kunnen toepassen op het individu en op de werkgever, dan is dit model natuurlijk ook prima toepasbaar op de professional (Hazelzet, 2015).



*Figuur 5. Het integratief gedragsmodel toegepast op professionalisering*

Het is bij uitstek geschikt voor reflectie op het eigen handelen. Reflectie op je eigen intentie, hoe belangrijk vind je professionaliteit, vind je dat je voldoende vaardigheden hebt, zijn er voldoende instrumenten en is er voldoende gelegenheid om je dat eigen te maken?

Het verbindt daarmee verschillende onderwerpen en verschillende actoren en dat is in dit veld hard nodig. Want de arbeidsdeskundige is niet de enige professional die zich bezighoudt met de relatie mens-werk. Zo is er de job coach, de klantmanager, de matcher, de pre-matcher, de job hunter en zo kunnen we nog wel even doorgaan. Er zijn ook verschillende organisaties die zich in dit veld bewegen, zowel publiek als privaat en elk heeft zijn eigen werkprocessen en benamingen voor hun professionals.

Het weerspiegelt de versnippering in dit veld. Ook in die zin kan het model helpen om een gedeeld kader te ontwikkelen (van de Aa, 2015) en arbeidsdeskundige kennis over de relatie mens-werk beschikbaar te maken voor alle professionals die zich in dit veld bewegen. Want het is opvallend dat daar waar de gemeenten door de decentralisatie verantwoordelijk zijn geworden voor ongeveer een derde van de doelgroep waar we het hier vanmiddag over hebben, er maar honderd van de drieduizend arbeidsdeskundigen werkzaam zijn bij een gemeente. Rotterdam bijvoorbeeld heeft er maar drie op een populatie van vijfendertig tot veertig duizend bijstandsgerechtigden. En nu zal het ongetwijfeld zo zijn dat een deel van de vrijgevestigde arbeidsdeskundigen werk verrichten voor gemeenten, maar lijkt mij dat hier een kans gemist wordt. Voor het individu, voor de werkgever en voor de arbeidsdeskundige.

Zoals gezegd de komende jaren willen we dit model en deze manier van denken verder uitwerken en implementeren in het veld. We willen binnen de leerstoel niet zozeer nieuwe individugerichte interventies ontwikkelen, maar wel veel meer de bestaande praktijkkennis beschrijven aan de hand van dit model en met behulp van methodisch werken die praktijkkennis verder onderbouwen en aanscherpen. Aan de werkgeverkant willen juist wel interventies ontwikkelen, met de kennis van individuele gedragsverandering in het achterhoofd aansluiten bij de drijfveren, de mogelijkheden en de belemmeringen van werkgevers om hen effectief te ondersteunen in inclusief ondernemen. Het is samen met ondernemers, eindgebruikers, zoeken naar oplossingen en begrijpen wat de werkzame bestanddelen zijn. Degenen die de inaugurele rede van Shirley Oomens op het netvlies hebben zullen opmerken dat dit aspect de gezamenlijke ambitie is binnen het lectoraat en de leerstoel.

Hoe dat precies zit voor mensen die werkzoekend zijn of een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt gaan we ontdekken de komende jaren. We zijn nog maar net begonnen.

# De Capability Approach



Daarnaast is in deze rede een aantal keer het woord *waarde gevallen*, zowel aan de individuele kant als aan de kant van de werkgever. Aan de individuele kant gaat om werk waar mensen voor zichzelf waarde aan ontleen en aan de werkgever kant gaat het om het realiseren van de waarden via de onderneming. Het gaat in beide gevallen om het realiseren van dat wat mensen belangrijk vinden. Worden mensen in staat gesteld dat te zijn en die dingen toe doen dat zij belangrijk vinden, of zoals Amartya Sen, Nobelprijswinnaar voor Economie, het verwoordt in zijn Capability Approach: *beings and doings people have reason to value*. Maar Sen (1997) benadrukt dat die doelen alleen kunnen worden gerealiseerd als de persoon ertoe in staat is en er een context is die de persoon ertoe in staat stelt. Het integratief gedragsmodel gaat over het willen, over het kunnen en over het belang van denken dat je het kunt. Maar daar hoort natuurlijk een context bij die faciliteert, die het mogelijk maakt. Zo kunnen we wel vaststellen dat ontwikkeling en opleiding het beste re-integratiemiddel is, maar als de reguliere opleiding niet aansluit bij de leerstijl van bijvoorbeeld lager opgeleiden, dan is opleiden geen bereikbare mogelijkheid en ontstaat er de facto ongelijkheid. Datzelfde geldt voor de werkgever die inclusief wil ondernemen en voor de professional die zich verder wil ontwikkelen in zijn vak. Het gaat niet alleen om willen en kunnen maar ook om *wat* we willen kunnen en om in staat gesteld worden. In beide aspecten (doel en context) kan het capability model het model van Fishbein en Ajzen aanvullen. Ook in veel andere opzichten kunnen de modellen elkaar aanvullen en versterken.

Deze leerstoel is verbonden is aan twee departementen van de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, namelijk aan HR Studies en aan Tranzo en dan in het bijzonder aan de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid (AWAG). Centraal in het onderzoek bij AWAG staat de Capability Approach van Amartya Sen (1997). Jac van der Klink is hierin de drijvende kracht. Zijn werk aan en passie voor de Capability Approach toegepast op inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid is uniek en genereert nieuwe inzichten op het terrein van arbeid en gezondheid en daarmee ook nieuwe interventies, preciezer, effectiever, afgestemd op het individu, de werkgever en de professional. Niet iedereen het gelijke, maar iedereen het zijne (Donner, 2016).



**gelijke rechten: utility**



**gelijke kansen: capability**

<sup>2</sup> Met toestemming van Bert Cornelius

# Dankwoord

Mijnheer de rector magnificus, geachte aanwezigen aan het slot van mijn betoog wil ik graag mijn dank zeggen aan hen die hebben bijgedragen aan de instelling van deze leerstoel en mijn benoeming.

Allereerst wil ik het bestuur van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum en het bestuur van de NVvA bedanken voor het mogelijk maken van deze leerstoel en dat ik deze mag bekleden. Het is een grote eer. Twee mensen zijn daar in een leidende kracht geweest Monique Klompé en Tjeerd Hulsman. Beste Monique, beste Tjeerd, het is jullie visie op het vakgebied en de uitbouw van de kennis infrastructuur dat, na het lectoraat, nu ook heeft geleid tot deze leerstoel. En wat het nog mooier maakt is dat Shirley Oomens, de lector is, oud collega en teamlid bij TNO. Hoe mooi kan het zijn? Ik zie uit naar de komende jaren waarin we gevierd samenwerken op impactvolle onderwerpen.

Een speciale dank ook de leden van de programmaraad van het AKC en in het bijzonder Lex Burdorf.

Ik wil ook het College van Bestuur van Tilburg University en het bestuur van de faculteit Social and Behavioral Sciences bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen. Tilburg University legt grote nadruk op valorisatie, op maatschappelijke impact van wetenschappelijk onderzoek. Daar voel ik me helemaal bij thuis.

De leerstoel valt formeel onder het departement HR Studies, maar is ook verbonden aan het departement Tranzo. Nu, een jaar later terugkijkend kan ik zeggen dat het een warm bad is waar ik in terecht ben gekomen, vol van inspiratie. Dat heeft zondermeer te maken met de mensen die daar leiding aan geven en die zich hard hebben gemaakt voor deze leerstoel, Marc van Veldhoven bij HR Studies en Henk Garretsen, sinds een jaar opgevolgd door Dike van de Mheen, bij Tranzo.

Beste Marc, we kennen elkaar sinds 1996 via het fameuze onderzoeksprogramma Psychische Vermoeidheid in de Arbeidssituatie. In die ruim twintig jaar kwamen we elkaar af en toe tegen, haast bij toeval, maar steeds op voor mij belangrijke kruispunten in mijn werkend bestaan. Dan hadden wij goede gesprekken, die mij verder hielpen in mijn overwegingen en keuzes. Ik had nooit kunnen bevroeden dat onze wegen op deze manier bij elkaar zou komen. Ik zie dan ook ontzettend uit naar onze hernieuwde samenwerking.

Ik wil ook graag een speciaal woord van dank richten aan Jac van der Klink. Beste Jac, ik ken maar weinig mensen die zo zorgvuldig en positief zijn in de bejegening van anderen als jij. Het is voor mij ook altijd een feest en inspirerend om elkaar te ontmoeten, vaak gecombineerd met een wandeling in de bossen bij Radio Kootwijk. Op die ontmoetingen spraken wij vaker over dat het wel heel erg leuk

zou zijn om weer samen te werken zoals we dat deden alweer langer geleden. En nu is het zover! Geweldig! Het heeft ook direct geleid tot samenwerken rond de Vertrouwensexperimenten met alle inspiratie die dat weer oproept. Het onderzoek naar de Capability Approach is uniek. Ik geniet van de gedachtewisselingen die we hebben en zie uit naar die nog gaan komen.

Ook een woord van dank aan TNO en mijn collega's bij TNO. We werken daar voor een deel aan dezelfde onderwerpen en het is een voorrecht om met één been in de wetenschap en met het andere been in de toegepaste wetenschap te staan. Ik ben TNO dankbaar voor de ontwikkeling die ik heb mogen en kunnen doormaken als onderzoeker. TNO is een fascinerend bedrijf met geweldige collega's, één daarvan in het bijzonder, Astrid Hazelzet. Beste Astrid, steun en toeverlaat! Ik hoop nog heel lang met je samen te werken!

Geachte aanwezigen, het is een voorrecht om je thuis te voelen op en in je werk en dat voel ik ook zo. Maar daaromheen zit een ander thuis, een thuis dat fundamenteeler is, existentiëler. Ook daarin ben ik bevoorrecht. Lieve Janneke, Jeroen en Petra en kleine Sven, Kirsten en Marcel, Eva, Jannes en Loek. Jullie zijn mijn thuis.

*Ik heb gezegd.*

# Literatuur

- Aa, van der P. (2012). *Activeringswerk in uitvoering. Bureaucratische en professionele dienstverlening in drie sociale diensten*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- AKC. (2012). *Scan Werkvermogen Werkzoekenden. AKC Onderzoekscahier 10*. Nijkerk: AKC.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B. & Blonk, R. W. B. (2015). It's all about CareerSKILLS: Effectiveness of a career development intervention for young employees. *Human Resource Management*, 54(4), 533-551.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Blonk, R.W.B. (2006). *Het lukt niet zonder werk*. Inaugurele rede. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Blonk, R.W.B. (2016). Inclusieve innovatie in de regio. In: P. Koning & E. Vogels (Eds). *Perspectieven op de onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Blonk, R. W. B., van Twuijver, M. W., van de Ven, H. A. & Hazelzet, A. M. (2015). *Quickscan wetenschappelijke literatuur Gemeentelijk Uitvoeringspraktijk*. Leiden: TNO.
- Blonk, R.W.B. & Hazelzet, A. (2015). *Van de bank aan de bak*. Leiden: TNO.
- Blonk, R. W. B. & Smit A. (2012). *Socialer ondernemen*. Essay. Wiardi Beckman Stichting: [www.wbs.nl](http://www.wbs.nl).
- 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), 280.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Borghans, L., Fouarge, D., De Grip, A. & Thor, J. van (2014). *Werken en leren in Nederland*. ROA-R-2014/3, Maastricht: ROA.
- Boselie, P., van der Lippe, T., de Moor, T., Pennings, F., Taris, T., & Schippers, J. (2015). *Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt*. Universiteit Utrecht.
- Brenninkmeijer, V. & Blonk, R.W.B. (2011). The effectiveness of the JOBS program among the long-term unemployed: a randomized experiment in the Netherlands. *Health Promotion International* 27, 220-229.
- Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S. E., Blonk, R. W., Schaufeli, W. B., & Wijngaards-de Meij, L. D. (2018). Predicting the Effectiveness of Work-Focused CBT for Common Mental Disorders: The Influence of Baseline Self-Efficacy, Depression and Anxiety. *Journal of occupational rehabilitation*, 1-11.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2010). Active Labor Market Policy Evaluations: A Meta-analysis. *The Economic Journal*, 120, F452-77.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2015). *What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations* (No. w21431). National Bureau of Economic Research.
- Christoffels, I. & Baay, P. (2015). *21ste-eeuwse vaardigheden in het mbo: 'Vaardig' voor de toekomst*. Expertise Centrum Beroepsonderwijs.
- Clayton, S., Barr, B., Nylén, L., Burström, B., Thielen, K., Diderichsen, F., ... & Whitehead, M. (2012). Effectiveness of return-to-work interventions for disabled people: a systematic review of government initiatives focused on changing the behaviour of employers. *The European Journal of Public Health*, 22(3), 434-439.
- Choi, D. Y., & Gray, E. (2010). *Values-centered entrepreneurs and their companies*. Routledge.
- CPB. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: CPB, SCP.
- Donner P.H. (2016). *Laat je niet gek maken*. Keynote lezing Voorjaarscongres Divosa 2016. Rotterdam, mei.
- Eekhoudt, I., Slebus, F., Oomens, S. & Blonk, R. W. B. (2018). Wat weten we over de loondoorbetaling verplichting na RIV -toetsing. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, in voorbereiding*.
- Fishbein, M., & Ajzèn, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Hazelzet, A.M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A. & Blonk, R.W.B. (2017). *Inclusief werkgeverschap*. Leiden: TNO. R17082.

- Hazelzet, A. M. (2015). *Vakkundig aan het werk: over de meerwaarde van de verbinding tussen praktijk en wetenschap*. Lezing gegeven op het startcongres van het ZonMW onderzoeksprogramma Vakkundig aan het Werk. Utrecht, November.
- Hooft, E.A.J. van (2016). Motivation and Self-Regulation in Job Search: A Theory of Planned Job Search Behavior. In: U.Klehe & E.A.J. van Hooft, eds. *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.010 .
- Kallio, J., Blomberg, H., & Kroll, C. (2013). Social workers' attitudes towards the unemployed in the Nordic countries. *International journal of social welfare*, 22(2), 219-229.
- Klink, J. J. L., van der Bültmann, U., Burdorf, L., Schaufeli, W., Brouwer, S., Abma, F., Zijlstra, F. R. H. & van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 42(1), 71.
- Klink, J. J. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, L., Schaufeli, W., Zijlstra, F. R. H. & Van Der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Koning, P. W. C. (2017). Goede voornemens en echte banen. *ESB blog*, januari.
- Lagerveld, S. E., Brenninkmeijer, V., Blonk, R. W., Twisk, J. & Schaufeli, W. B. (2016). Predictive value of work-related self-efficacy change on RTW for employees with common mental disorders. *Occup Environ Med*, oemed-2016.
- Lagerveld, S. E., Huijs, J.J.M. & Blonk, R. W. B. (2017). *Eigen regie op inzetbaarheid*. Protocol voor een groepstraining gericht op werkhervatting bij langdurig verzuimende werknemers. Leiden: TNO.
- Liu., S., Huang, J.L. & Wang, M. (2014). Effectiveness of Job Search Interventions: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 140:1009-1041.
- Martin, J. P. (2015). Activation and active labour market policies in OECD countries: stylised facts and evidence on their effectiveness. *IZA Journal of Labor Policy*, 4(1), 4.
- McGurk, P. (2014). *Employer engagement: a human resource management perspective*. University of Greenwich Business School Working Paper #WERU7.
- Michie, S., Johnston, M., Francis, J., Hardeman, W., & Eccles, M. (2008). From theory to intervention: mapping theoretically derived behavioural determinants to behaviour change techniques. *Applied Psychology*, 57(4), 660-680.
- Michon, H., & Van Weeghel, J. (2000). *Rehabilitatie-onderzoek in Nederland. Overzicht van onderzoek en synthese van bevindingen in de periode, 2007*. Utrecht: Trimbos.
- Michon, H., van Busschbach, J., van Vugt, M., Stant, A., Kroon, H., Wiersma, D., & van Weeghel, J. (2011). Effectiveness of the Individual Placement and Support (IPS) model of vocational rehabilitation for people with severe mental illnesses in the Netherlands. *Psychiatrische Praxis*, 38(S 01), OP26\_EC.
- Muffels, R. J. A. & van der Klink, J. J. L. (2017). *Vertrouwen werkt*. Onderzoeksprotocol. Tilburg: Tilburg University
- NEA (2014). *Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden*. Leiden: TNO.
- OECD (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. Paris: OECD Publishing.
- Onderwijsraad (2012). *Over de drempel van post-initieel leren*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Oomens, S. (2017). *Organiseren van de inclusieve arbeidsmarkt*. Inaugurale rede. Nijmegen: Hogeschool Arnhem Nijmegen.
- Pleijers, A. & Hartgers, M. (2016). *Sociaaleconomische trends. Een Leven lang leren in Nederland: een overzicht 2016/2*. Heerlen: CBS
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Price, R. H., Van Ryn, M., & Vinokur, A. D. (1992). Impact of a preventive job search intervention on the likelihood of depression among the unemployed. *Journal of Health and Social Behavior*, 158-167..

- Sanders, J. (2016). *Sustaining the Employability of the Low Skilled Worker: Development, Mobility and Work Redesign*. Dissertatie, Maastricht University.
- Sanders, J., Oomens, S., Blonk, R. W. B. & Hazelzet, A. (2011). Explaining lower educated workers' training intentions. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 402-416.
- Sanders, J., Dorenbosch, L., & Blonk, R. (2015). The fragility of employability: A dynamic perspective and examples from the Netherlands. In: *Sustainable Working Lives*. Eds J. Vuori, R. Price & R.W.B. Blonk. (pp. 187-214). Springer Netherlands.
- Sen, A. K. 1997. Inequality, unemployment and contemporary Europe. *International Labour Review*. 136:2 155-172.
- Smit, A. (2013). *Prestatieladder socialer ondernemen: hulpmiddel bij social return*. Amersfoort: Scholten & van der Meij
- Sol, C. C. A. M., & Kok, K. (2014). *'Fit or unfit': theorie en praktijk van re-integratie*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam
- SZW (2014). *Gemeentelijke uitvoering 2.0. Naar een professionelere uitvoeringspraktijk*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- TNO (2014). *Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)*. Leiden: TNO.
- Ruitenbeek, G. M. van, Mulder, M. J., Zijlstra, F. R. Nijhuis, F. J., & Mulders, H. P. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26, 104-122.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M. & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1100.
- Wijk, E. van, van Emmerik, M. & Vanschoren, C. M. V. E. J. (2013). *Optimalisering van re-integratie-dienstverlening in relatie tot werkgevers*. Leiden: TNO
- Vesalainen, J., & Vuori, J. (1999). Job-seeking, adaptation and re-employment experiences of the unemployed: A 3-year follow-up. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 9(5), 383-394.
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J., & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 32.
- WRR (2013). *Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2017). *Weten is nog geen doen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zandvliet, L. Gelderblom, A. & Gravesteijn, J. (2011). *Werkgeversbenaderingen van UWV gericht op het aannemen van ouderen*. Rotterdam: SEOR.





