

HOE BEREIKEN WE EEN INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT?

RESULTATEN
TNO-PROGRAMMA
INCLUSIVE WORK
2018-2021

Gebruik het figuur om door de resultaten te navigeren





UITZICHT OP INZICHT

VOORWOORD

INNOVATIES

VOORWOORD

In de afgelopen vier jaar (2018 – 2021) heeft een toegewijde groep TNO'ers en samenwerkingspartners hard gewerkt om een inclusieve en diverse arbeidsmarkt dichterbij te brengen. Een arbeidsmarkt die mensen die moeilijker aansluiting vinden toch een waardevolle plek biedt. Een arbeidsmarkt die iedereen die wil en kan de kans geeft om door te stromen naar passende en betekenisvolle functies.

We kijken met gepaste trots terug op wat we de afgelopen jaren hebben bereikt met onze samenwerkingspartners, zoals diverse grotere en kleinere gemeenten, SAM, Divosa, de Vereniging Nederlandse Gemeenten, bedrijven, opleiders, kennisinstellingen en technologieontwikkelaars. Het was heel inspirerend om met hen aanpakken te ontwikkelen waarbij praktijkkennis en expertise van een team van ruim twintig TNO'ers vanuit verschillende disciplines samenkwamen.

Met deze publicatie delen we de kennis, tools en aanpakken die we, in samenwerking met al die samenwerkingspartners, afgelopen jaren ontwikkelden. Lees, kijk en luister hoe we samen stappen hebben gezet, kennis uit praktijk en wetenschap bijeen brachten en verandering creëerden.

Veel inspiratie en plezier!

Namens het gehele team Kennisprogramma Inclusive Work
(zie [colofon](#) voor alle betrokkenen).



UITZICHT OP INZICHT

VOORWOORD

INNOVATIES

WETENSCHAPPELIJK ONDERBOUWDE INNOVATIES

Nederland telt circa 1,5 miljoen mensen die wel willen werken, maar die het niet lukt om aan de slag te komen. Daarnaast zijn er nog vele werknemers die willen doorstromen naar een hogere functie, maar daar niet de gelegenheid toe hebben of krijgen. Dit treft bijvoorbeeld veel praktisch geschoolden van wie het ontwikkelpotentieel niet wordt gezien of ondersteund. Het is voor zowel het individu als voor de maatschappij van belang hier wat aan te doen. Voor het individu omdat passend werk bijdraagt aan een gezond en een gelukkig leven. Voor de maatschappij niet alleen in morele zin, maar ook vanwege de onderbenutting van arbeidspotentieel en talent.





UITZICHT OP INZICHT

VOORWOORD

INNOVATIES

BRUG

Er is een brug te slaan tussen werklozen die willen en kunnen werken en praktisch geschoolde mensen die zich verder willen ontwikkelen aan de ene kant en werkgevers die het werk en ontwikkelkansen bieden aan de andere kant. Die brug is van beide zijden te bouwen: door te werken aan de inzetbaarheid van het individu en door werkgevers te stimuleren en te ondersteunen passend, uitdagend en zinvol werk te creëren.


Prof. dr. Roland Blonk legde in 2018 in zijn oratie [“We zijn nog maar net begonnen”](#) de basis voor het TNO-Kennisprogramma Inclusive Work. Hij schetste destijds een visie en oplossings-

“Er is de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van gemeentelijke inspanningen rond (werk)participatie. Het is daarin wel opvallend dat het meeste van dat onderzoek in de economische hoek zit, meer dan in de overige 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. Dat zijn bij uitstek de terreinen waar we ons bij TNO wel op richten”

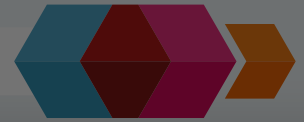
ROLAND BLONK, principal scientist TNO en bijzonder hoogleraar arbeidsdeskundigheid aan de Tilburg University.

richtingen voor zowel het versterken van het professioneel handelen van de uitvoeringspraktijk als voor het versterken van inclusief werkgeverschap dat kansen op werk en doorgroei-mogelijkheden creëert voor mensen die kwetsbaar zijn. Die oratie is richtinggevend geweest voor de grote variëteit aan onderzoeken en projecten die TNO vanaf die tijd heeft uitgevoerd.

STAKEHOLDERS

We ontwikkelden op wetenschap gebaseerde, [innovatieve aanpakken](#) . Dat deden we met en voor de volgende drie groepen stakeholders:

1. Werk(zoek)enden die om uiteenlopende redenen belemmeringen ervaren in hun werk of in doorstroom naar passend werk.
2. Werkgevers die bijdragen aan de in- en doorstroom naar passend werk en duurzame plaatsing.
3. Gemeenten: re-integratieprofessionals, direct leidinggeven-den, het (hoger) management, beleidsmedewerkers en bestuurlijke omgeving van gemeenten / UWV die mensen ondersteunen in de instroom naar werk en duurzame plaatsing.



UITZICHT O

VOORWOORD

INNOVATIES

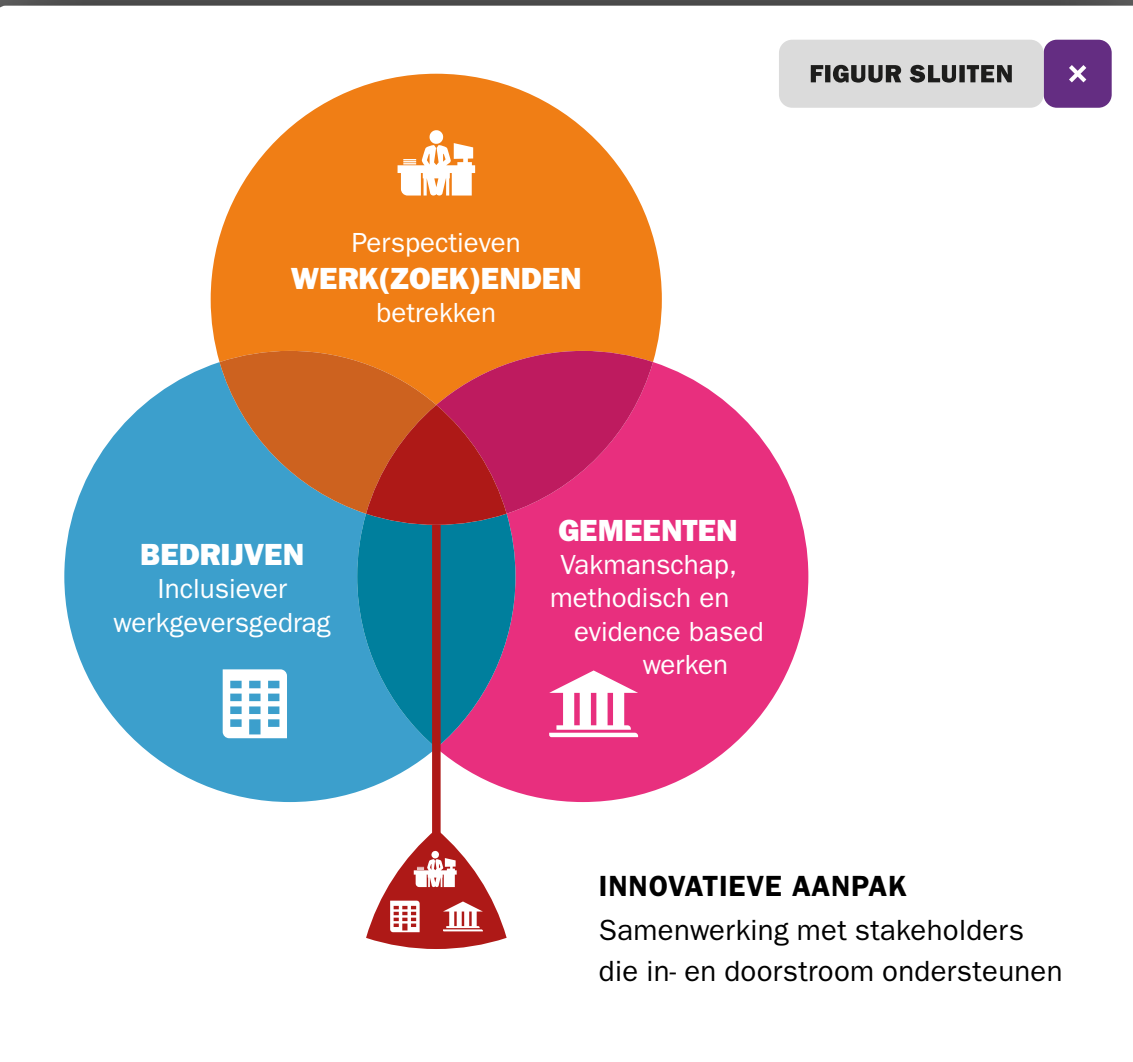
BRUG

Er is e
werker
ontwik
ontwik
beide
van he
onders

Prof. d
maar r
Inclusi

“Er is de afgelopen jaren veel onderzoek
inspanningen rond (werk)participatie. H
onderzoek in de economische hoek zit,
Veel onderzoek is gericht op beleid en
individuele gedragsverandering en het
Dat zijn bij uitstek de terreinen waar w

ROLAND BLONK, principal scientist TNO en bijzonder hoogleraar arbeidsdeskundigheid aan de Tilburg University.



sterken van het professioneel
praktijk als voor het versterken van
t kansen op werk en doorgroei-
mensen die kwetsbaar zijn.
geweest voor de grote variëteit aan
e TNO vanaf die tijd heeft

schap gebaseerde, innovatieve
e met en voor de volgende drie

uiteenlopende redenen
n hun werk of in doorstroom naar

aan de in- en doorstroom naar
de plaatsing.

professionals, direct leidinggeven-
ment, beleidsmedewerkers en

bestuurlijke omgeving van gemeenten / UWV die mensen
ondersteunen in de instroom naar werk en duurzame
plaatsing.




UITZICHT OP INZICHT

VOORWOORD

INNOVATIES

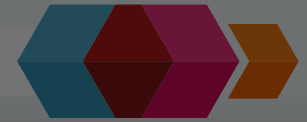
INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL

Wetenschappelijke kennis over gedrag en gedragsverandering vormt de basis voor het ontwikkelen en toetsen van interventies. De wetenschappelijke theorie achter deze – in de praktijk ontwikkelde - innovatieve aanpakken is het [Integratief Gedragsmodel](#) .

Het Integratief Gedragsmodel (IGM) geeft inzicht in veranderbare factoren. Het model vormt de basis voor de ontwikkeling en toetsing van interventies gericht op werk(zoek)enden, bedrijven of gemeenten. Tevens biedt het IGM een gemeenschappelijke taal en een gedeeld begrippenkader.

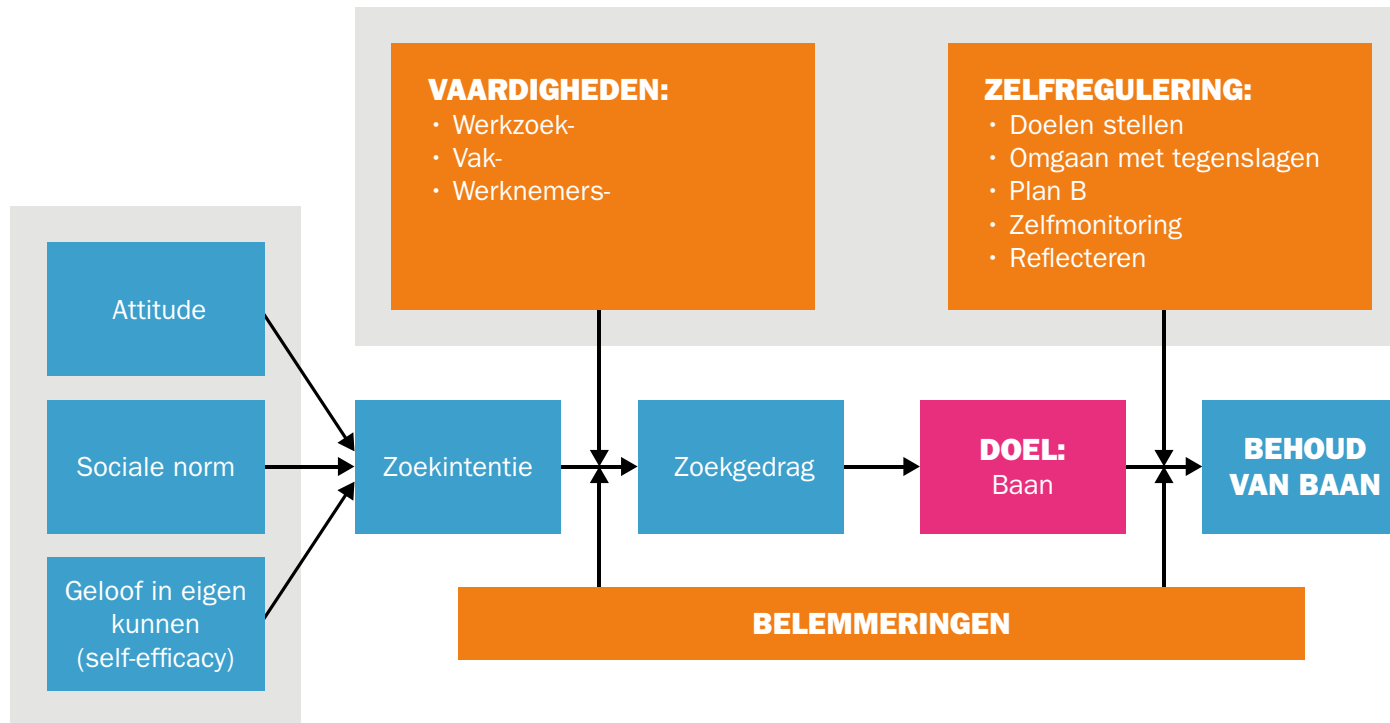
“Door het IGM als basis te gebruiken, ontwikkelden we samen met de professionals in de praktijk gaandeweg een gemeenschappelijke taal en een gedeeld begrippenkader. Op die manier kunnen we lading geven aan wat methodisch werken voor professionals en werkgevers betekent. Hierdoor lukte het om mensen vanuit verschillende disciplines en achtergronden efficiënter en effectiever te laten samenwerken aan oplossingen die echt het verschil maken”

ASTRID HAZELZET, projectleider TNO Kennisprogramma Inclusive Work.



INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL (IGM)

FIGUUR SLUITEN ✕



Bron: IGM, Fishbein & Ajzen, 2010; Van Hooft, 2016; Blonk, 2018)

wikkelden we samen
deweg een gemeen-
openkader. Op die manier
disch werken voor
ierdoor lukte het om
en achtergronden
werken aan oplossingen

amma Inclusive Work.



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

VERSTERKEN VAKMANSCHAP BIJ BEGELEIDING VAN (LANGDURIG) WERKLOZEN

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Het begeleiden van mensen naar werk is een mooi vak. Een vak dat wordt uitgevoerd door re-integratieprofessionals. Hun functies hebben verschillende namen, zoals klantmanager, klantregisseur, werkcoach, werkconsulent, casemanager en jobcoach. Binnen het TNO-programma Inclusive Work zijn de afgelopen jaren veel inzichten, aanpakken en tools ontwikkeld waarmee die professionals hun werk nog beter kunnen doen.

NIEUWE PROFESSIONALITEIT

Steeds meer gemeenten zijn op zoek naar manieren om het methodisch werken van hun professionals (verder) te versterken en te faciliteren. Methodisch werken in het sociaal domein is gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Deze cyclus kent vier fasen die klantmanagers bij de begeleiding van een cliënt steeds doorlopen (Boermans et al., 2020; Hazelzet & Otten, 2017).

Het gaat om:

1. *Intake*: beeldvorming (verzamelen van informatie over de cliënt), screening (vorming van een eerste beeld over de noodzaak van ondersteuning van de cliënt) en oordeelsvorming (interpretatie informatie over de cliënt).

2. *Opstellen trajectplan*: overwegen van re-integratie instrumenten die het beste passen en besluitvorming (keuze en vastleggen route naar werk).
3. *Uitvoeren trajectplan*: begeleiding (uitvoeren van het plan voor de cliënt), monitoring en bijsturing (reflectie op de voortgang en aanpassingen van het plan).
4. *Terugblik op de werkwijze*: evaluatie van de begeleiding/het traject op basis waarvan te leren is wat heeft gewerkt en wat niet.

De afgelopen jaren heeft TNO met diverse gemeenten, SAM, Divosa, VNG, Ministerie SZW, Hogescholen en de Tilburg Universiteit de krachten gebundeld. De inzet was om én bewustzijn te creëren voor het belang van methodisch werken én in co-creatie aanpakken en tools te ontwikkelen die professionals in staat stellen om in de praktijk methodisch te werken. TNO is trots hieraan te hebben kunnen bijdragen. Het heeft geleid tot vele tools, zoals ondermeer: aanpak Gewogen Maatwerk, Samen Beslissen, VNG Instrumentengids Eva en de Kopkrakers app. Door de inzet van deze tools en de samenwerking met deze partners hebben we veel geleerd.



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

EEN GREEP UIT DE GELEERDE LESSEN:

- Ontwikkel aanpakken in co-creatie met eindgebruikers, maar vergeet niet tegelijkertijd te werken aan het draagvlak onder managers.
- Werk samen op basis van gelijkwaardigheid en respect voor elkaars perspectieven.
- Besteed vanaf de start van het project aandacht aan de implementatie, bijvoorbeeld door goed te kijken naar de samenstelling van de project- en ontwikkelgroep(en).
- Werk aan een gemeenschappelijke taal en aan begrip van veranderbare aspecten die samenhangen met het zoeken en vinden van werk. Het IGM helpt daarbij.
- Wetenschappelijke inzichten verrijken de praktijkkennis, indien de praktijkkennis het uitgangspunt is.
- Een gemeenschappelijke visie op de kern van het vak van de re-integratieprofessional en het hanteren van een gemeenschappelijk kader bevordert dat de professionals elkaar beter begrijpen en echt met elkaar kunnen praten over hun vak.
- Ontwikkelen van een nieuwe aanpak en testen van onderdelen, aanpassen en opnieuw testen gaan hand in hand.

VERDER LEZEN:

- [‘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. Blonk, 2018



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

VOORBEELDPROJECT GEWOGEN MAATWERK

VERDER KIJKEN



METHODISCHE WERKEN METHODIEK

Gewogen Maatwerk is een aanpak om het methodisch en evidence based werken van gemeentelijke professionals Werk & Inkomen te versterken. TNO ontwikkelde deze aanpak samen met de gemeenten Amersfoort en Den Haag.

Gewogen Maatwerk is niet bedoeld om de effectiviteit van een traject aan te tonen, maar wel om de professional bewust te maken van de keuzes die gemaakt worden, die te kunnen verantwoorden en daarover in intervisie de dialoog aan te gaan. Door (aan de hand van Gewogen Maatwerk) systematisch in discussie te gaan over het wat, het hoe en het waarom van interventies wordt de praktijkkennis versterkt en uitgebouwd. Ook groeit daarmee de onderlinge collegialiteit.

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of
Practice Gewogen
Maatwerk

VNG Instrumenten-
gids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

Zoals Roland Blonk in het filmpje uitlegt, bestaat Gewogen Maatwerk uit drie centrale elementen. Het eerste element is een wetenschappelijk model en afwegingskader, gebaseerd op het IGM. Met dit model is inzichtelijk te maken welke informatie nodig is om erachter te komen wat de situatie en omstandigheden zijn die bepalen dat de cliënt moeite heeft aan het werk te komen. Het afwegingskader maakt het mogelijk die informatie in zijn geheel te overzien om vervolgens af te kunnen wegen wat de cliënt zou kunnen ondersteunen bij het zoeken en vinden van werk. Het afwegingskader biedt richting, structuur en handvatten bij de begeleiding van een individuele cliënt. Het neemt afstand van het one size fits all-principe. Zelfs de indeling in doelgroepen is niet relevant. Het afwegingskader maakt het voor de professional mogelijk rekening te houden met de individuele behoeften en omstandigheden. Kortom: het maakt maatwerk mogelijk.

Het tweede element is een set gevalideerde 'leidende gedragsprincipes'. Deze principes - die professionals van gemeenten met elkaar vaststellen - geven aan hoe het traject wordt vormgegeven bij een individuele cliënt. Professionals kunnen bijvoorbeeld met elkaar afspreken 'het doel van de cliënt is leidend'. Maar het kan ook anders. Er zijn ook gemeenten die

het principe hanteren 'het doel van de cliënt is leidend, maar houdt hem of haar wel in de realiteit'. Deze twee benaderingen laten zien dat hoewel dezelfde instrumenten worden ingezet, de uitvoering van het proces en de relatie tot de cliënt toch verschillend kunnen zijn.

Het derde element is een tweeledig assessment van de effecten van de ingezette interventies. Eén deel van het assessment bestaat uit de inschatting van het verwachte effect van de begeleiding over een bepaalde periode, zo concreet mogelijk beschreven. Niet noodzakelijk maar wel bij voorkeur wordt dit samen met de cliënt bepaald. Na die periode wordt - met het andere deel van het assessment - vastgesteld of het effect al dan niet conform de verwachting is. Afhankelijk daarvan wordt de begeleiding voortgezet, stopgezet of aangepast (Boermans et al, 2020, p. 6).

GEWOGEN MAATWERK GEWOGEN

TNO onderzocht hoe de werkwijze Gewogen Maatwerk te implementeren is binnen gemeenten. Er is veel geleerd, vertellen Roland Blonk en Sylvie Boermans: "We beginnen met één groep medewerkers waarmee we aan de hand van ons gedragsmodel en casuïstiekbesprekingen de leidende



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of
Practice Gewogen
Maatwerk

VNG Instrumenten-
gids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

principes expliciteren. Daar ben je een aantal bijeenkomsten mee bezig. Vervolgens worden deze uitkomsten en de opgedane kennis en vaardigheden verder verspreid in de organisatie door de leden uit de groep. Hoe dat precies verloopt, is in elke gemeente weer anders.” Daarnaast onderzocht TNO de effecten van de aanpak Gewogen Maatwerk (Boermans et al, 2020). Daaruit kwam naar voren dat professionals na de implementatie van Gewogen Maatwerk positiever staan tegenover methodisch werken. Zij hebben meer vertrouwen in hun eigen kunnen om methodisch te werken. Ook de sociale norm neemt toe, dat wil zeggen; professionals ervaren een sterkere verwachting van hun collega's en leidinggevenden dat zij methodisch werken. Tegelijkertijd geven zij aan dat hun collega's ook daadwerkelijk meer methodisch zijn gaan werken.

VERDER LEZEN

- [Divosa, Weer eens trots op je vak](#). Over de gedragsprincipes bij Gewogen Maatwerk.
- Boermans S.M. (2020). [Gewogen maatwerk: vakkundig aan het werk met gewogen maatwerk](#). TNO Informatieblad.
- Boermans S.M., van de Logt J., Blonk R.W.B. (2020). [Gewogen Maatwerk: onderzoek naar de implementatie van een interventie om methodisch handelen te bevorderen](#). TNO-rapport nr. R11492.
- ZonMw, TNO (Roland Blonk) en Den Haag Werkt (Lex van Langeraad). [Waarom je als professional doet wat je doet. Toelichting op de methode Gewogen Maatwerk](#).



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

VOORBEELDPROJECT COMMUNITY OF PRACTICE GEWOGEN MAATWERK

VERDER KIJKEN



Hogeschool, Hogeschool Rotterdam en Hanzehogeschool Groningen) en de Universiteit Tilburg met elkaar samenwerken.

Het doel van de CoP is een versnelling aan te brengen in onderling leren en ontwikkelen van nieuwe kennis. Maar de CoP is meer dan dat: het moet ook bijdragen aan de implementatie van kennis, zodat deze daadwerkelijk gebruikt en beter verankerd wordt in organisaties. En het is de bedoeling dat de kennis een plek krijgt in opleidingen voor aankomende re-integratieprofessionals en daarmee een grotere verspreiding heeft naar buiten toe. Vandaar dat ook Hogescholen bij de CoP zijn aangesloten.

De CoP is gestart in 2021 en wordt met subsidie vanuit het ZonMw-kennisprogramma 'Vakkundig aan het Werk 2' in 2022-2026 verder vormgegeven. In het Manifest dat door alle deelnemers is ondertekend staat: "de gezamenlijke ambitie is het ontwikkelen van een professionele uitvoeringspraktijk van re-integratie gebaseerd op vertrouwen, verbinden, wederkerigheid, gelijkheid van kansen, persoonlijke ontwikkeling en meedoen. En daarmee mensen beter kunnen helpen aan een eerlijke kans op een waardevol leven".

VERSNELLING IN LEREN EN ONTWIKKELEN

Het succes van de Gewogen Maatwerk-aanpak en de gedeelde visie van waaruit het gedrag van een cliënt begrepen en veranderd kan worden (het IGM) is voor een aantal partijen de aanleiding geweest om de krachten te bundelen in een Community of Practice (CoP). De CoP Gewogen Maatwerk is een leer- en werkgemeenschap waarin zeven gemeenten, de beroepsvereniging SAM, Divosa, TNO, hogescholen (Fontys

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

VOORBEELDPROJECT INSTRUMENTENGIDS EVA

VERDER KIJKEN

Website: [Instrumentengidsen Dennis en Eva | VNG](#)

Video: [Methodisch werken en zoeken in instrumentengids Eva](#)

OVERZICHT IN INSTRUMENTEN

Gemeenten hebben een rijk aanbod aan instrumenten om werkzoekenden te begeleiden naar participatie of zo regulier mogelijk werk. Maar hoe houd je als professional overzicht, hoe weet je wat je in kunt zetten en onder welke voorwaarden? Welke instrumenten zijn effectief? Daar helpt de digitale ondersteuningstool Eva bij. De tool is ontwikkeld door VNG, in samenwerking met gemeenten, TNO, Sam en Divosa.

Gemeenten kunnen de digitale tool vullen met hun eigen lokale instrumenten die bijdragen aan maximaal meedoen in de maatschappij en begeleiding naar werk. Gemeenten vullen Eva door de instrumenten volgens een vast format te beschrijven. Het format onderscheidt basiskenmerken en praktische kenmerken. De basiskenmerken zijn onder andere eigenschappen van de klant die invloed hebben op het meedoen en op het vinden en behouden van werk. Deze kenmerken zijn voor een groot deel gestoeld op het IGM. Een ander basiskenmerk zijn de [elementen \(tegels\) van het zogeheten Werklandschap Eva](#) 

Dit hulpmiddel visualiseert de generieke dienstverlening die gemeenten bieden om werkzoekenden te begeleiden naar maximaal meedoen en begeleiding naar werk. Tegels zijn bijvoorbeeld diagnostiek, maatschappelijk fit, werkfit en bemiddeling. De praktische kenmerken geven een beschrijving van de opbouw van een instrument. Denk hierbij aan informatie zoals het doel, de aanbieder, de locatie, de duur, de kosten en hoe je iemand kunt aanmelden. Door middel van filters en zoekfuncties kunnen professionals in één oogopslag zien welke instrumenten beschikbaar zijn voor een specifieke werkzoekende. Naast maatwerk faciliteert Eva ook beleidsmatige verbeteringen door het aanbod inzichtelijk en transparant te maken.

De [‘Handreiking Methodisch werken met Eva’](#) beschrijft hoe methodisch werken en maatwerk te bevorderen is met de [tool Eva](#) . De eerste stap is een goed beeld van de werkzoekende in termen van klantkenmerken en de tegels van het werklandschap. Vervolgens zijn door in Eva te zoeken op deze basiskenmerken passende instrumenten te vinden. Deze instrumenten zijn vervolgens samen met de werkzoekende te bespreken. Het meest geschikte instrument wordt ingezet om deze werkzoekende een stap te laten zetten naar maximaal meedoen of begeleiding naar werk.

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

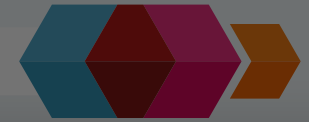
Samen Beslissen

Contactpersoon:

Wilma Otten,
wilma.otten@tno.nl

Inzichten uit het kennisprogramma zijn toegepast in dit project. Dit project is gefinancierd door VNG





INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

TEGELS (ELEMENTEN) VAN HET WERKLANDSCHAP

FIGUUR SLUITEN



Werklandschap – Werkzoekenden & Werkgevers



INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumenten Gids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

Contactpersoon:
Wilma Otten,
wilma.otten@tno.nl

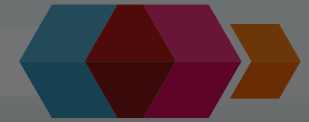
Inzichten uit het kennisprogramma zijn toegepast in dit project. Dit project is gefinancierd door VNG

schappen van de klant die invloed hebben op het meedoen en op het vinden en behouden van werk. Deze kenmerken zijn voor een groot deel gestoeld op het IGM. Een ander basiskenmerk zijn de **elementen (tegels) van het zogeheten Werklandschap Eva**

Deze instrumenten zijn vervolgens samen met de werkzoekende te bespreken. Het meest geschikte instrument wordt ingezet om deze werkzoekende een stap te laten zetten naar maximaal meedoen of begeleiding naar werk.



ing die
naar maxi-
bijvoorbeeld
ng.
de opbouw
het doel,
iemand
ies kunnen
ten
laast maat-
door het
rijft hoe
et de
werk-
s van het
n op deze



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

DE VIER STAPPEN VAN METHODISCH WERKEN

FIGUUR SLUITEN



INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

Contactpersoon:

Wilma Otten,
wilma.otten@tno.nl

Inzichten uit het kennisprogramma zijn toegepast in dit project. Dit project is gefinancierd door VNG

Het format onderscheidt basiskenmerken en praktische kenmerken. De basiskenmerken zijn onder andere eigenschappen van de klant die invloed hebben op het meedoen en op het vinden en behouden van werk. Deze kenmerken zijn voor een groot deel gestoeld op het IGM. Een ander basiskenmerk zijn de **elementen (tegels) van het zogeheten Werklandschap Eva**

werklandschap. Vervolgens zijn door in Eva te zoeken op deze basiskenmerken passende instrumenten te vinden. Deze instrumenten zijn vervolgens samen met de werkzoekende te bespreken. Het meest geschikte instrument wordt ingezet om deze werkzoekende een stap te laten zetten naar maximaal meedoen of begeleiding naar werk.





INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

VOORBEELDPROJECT APP KOPKRAKERS

VERDER KIJKEN

[Website Kopkrakers](#)

ORGANISATIES LEREN LEREN

Om de nieuwsgierigheid en de benutting van ontwikkelde vakkennis door re-integratieprofessionals aan te wakkeren, ontwikkelt TNO samen met ontwerp bureau Muzus, Movisie, SAM, Divosa en Landelijk Coördinatiecentrum Reizigers-advisering (LCR) de Kopkrakers app.

Dit project wordt in 2022 - 2023 uitgevoerd in het kader van het ZonMw-kennisprogramma 'Vakkundig aan het Werk 2'.

Het doel van de app Kopkrakers is professionals op een laagdrempelige, toegankelijke en aantrekkelijke manier kennis te laten maken met wetenschappelijke inzichten en practice based inzichten in effectieve werkwijzen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen zo regulier mogelijk werk te vinden.

Kopkrakers begint met een korte beschrijving van een werkzoekende, waarin een dilemma naar voren komt. Daarna volgen twee onderbouwde manieren om dit dilemma op te lossen die beide goed zijn. Vervolgens kiest de professional één van de twee manieren. Dit wordt aangeboden via een app waarin ook

VERDER LEZEN

- ZonMw [Kraak je kop!](#)
- Hazelzet, A.M., Otten, W., Rosenkrantz, N.V. (2021) [Geleerde lessen bij de ontwikkeling van de eerste Kopkrakers-dilemma's](#). TNO rapport 10648

een stemoverzicht beschikbaar is, zodat de professional de stemverdeling onder de collega's kan inzien. In een eerste fase zijn twaalf kopkrakers ontwikkeld en voorgelegd aan vier gemeenten en het UWV. Dit heeft geleid tot verbeteringen in die twaalf dilemma's en in de app. De professionals die de Kopkrakers uitprobeerden waren enthousiast over het concept. Ook opdrachtgevers ZonMw en het ministerie van SZW zijn enthousiast. Zij zien de Kopkrakers app als onderdeel van een breder traject waarin gewerkt wordt aan lerende gemeentelijke organisaties.

In 2022 - 2023 zetten we een volgende stap: verdere onderbouwing van de practice based evidence voor het inzetten van de twee manieren om het dilemma op te lossen. TNO richt zich hier op het ontwikkelen van een doorzoekbare database van de grijze literatuur in dit domein. Een andere stap is om het gesprek te voeren met collega's over de afwegingen om te kiezen voor een manier om het dilemma op te lossen. Oftewel: hoe past dit in intervisie of casuïstiek-bespreking? Daarnaast ontwikkelen we een methode om meer Kopkrakers te maken die in het veld daadwerkelijk door de betrokken beroepsgroep te realiseren zijn.

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

Inzichten uit het kennisprogramma zijn toegepast in dit project. Dit project is gefinancierd vanuit het ZonMW kennisprogramma Vakkundig aan het werk





INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

VOORBEELDPROJECT SAMEN BESLISSEN

VERDER KIJKEN



DIALOOG

Bij de Gemeente Arnhem werken de re-integratieprofessionals volgens de methode Samen Beslissen. Nancy Willems, coördinator Verandering en Joyce Wassen, re-integratieregisseur bij de Gemeente Arnhem, vertellen hoe dat gaat en wat het oplevert.

Zoals zij aangeven in het filmpje: om cliënten te motiveren en daarmee in beweging te krijgen, is de methode Samen

Beslissen met de gemeente Arnhem ontwikkeld en toegepast binnen het domein Werk & Inkomen. Samen Beslissen is een methode voortkomend uit de zorg. Binnen de zorg heeft ‘samen beslissen’ (ook wel ‘shared decision making’ genoemd) inmiddels zijn waarde bewezen. Patiënten die samen beslissen over welke zorg zij ontvangen, zijn beter geïnformeerd, tevredener, gemotiveerder en hebben realistischer verwachtingen van de behandeling. Bovendien is de therapietrouw hoger.

Kortom: een veelbelovende aanpak die mogelijk ook van meerwaarde kan zijn bij de begeleiding van werkzoekenden. Zou die aanpak daar ook werken? Wilma Otten en Marloes Vooijs onderzoeken het. Ze hebben zelf lange tijd in het zorgdomein gewerkt, dus ze kennen het principe ‘samen beslissen’ van huis uit.

THREE-TALK MODEL

“Natuurlijk is de gezondheidszorg een andere sector dan werk en inkomen”, aldus Otten. “Maar de manier waarop zorgprofessionals rekening houden met de waarden en normen, wensen, doelen en omstandigheden van patiënten is de moeite waard om door te vertalen naar andere situaties. We vonden in de

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen



INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

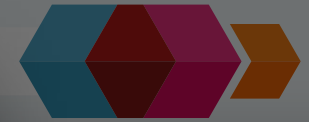
literatuur wel handvatten voor goed samen beslissen met werkzoekenden. Zo vindt de werkzoekende het belangrijk respectvol en als een authentiek persoon behandeld te worden. Dat betekent dat waarden, ervaringen en gevoel erkend en benoemd worden in het gesprek met de werkzoekende. In het [‘Three-talk’ model](#) van Glyn Elwyn komen die aspecten aan bod.

Wilma Otten legt uit: “Het Three-talk model schetst drie stappen die nodig zijn voor samen beslissen. Denk bij ‘team talk’ aan samenwerken als team, uitleg geven over het beslisproces en samen (sub)doelen stellen. Het is belangrijk om éérs een goede relatie op te bouwen. Vertrouwen is cruciaal, maar de manier waarop we met werkzoekenden omgaan lijkt daar soms haaks op te staan. Denk bijvoorbeeld aan de brieven die werkzoekenden ontvangen, de toon daarin is ‘als je dit niet doet, dan volgen deze consequenties’. ‘Option talk’ gaat om informeren over de keuzes die er zijn om de gestelde doelen te bereiken. Dit gebeurt nog weinig maar is cruciaal voor de cliënt om het proces en de meerwaarde daarvan te begrijpen. Bij ‘decision talk’ draait het om het combineren van ervaringen en voorkeuren van de werkzoekende met de kennis en ervaring van de professional om tot een gewogen gezamenlijk besluit te komen”.

Bij de gemeente Arnhem hebben we op basis van dit model handreikingen gemaakt voor professionals én voor werkzoekenden om samen beslissen in de praktijk te gebruiken. Deze zijn gemaakt in co-creatie met een ontwikkelgroep van professionals van de gemeente Arnhem, maar ook in samenwerking met werkzoekenden. Momenteel worden de effecten van Samen Beslissen in Arnhem onderzocht. De resultaten daarvan worden eind 2022 verwacht.

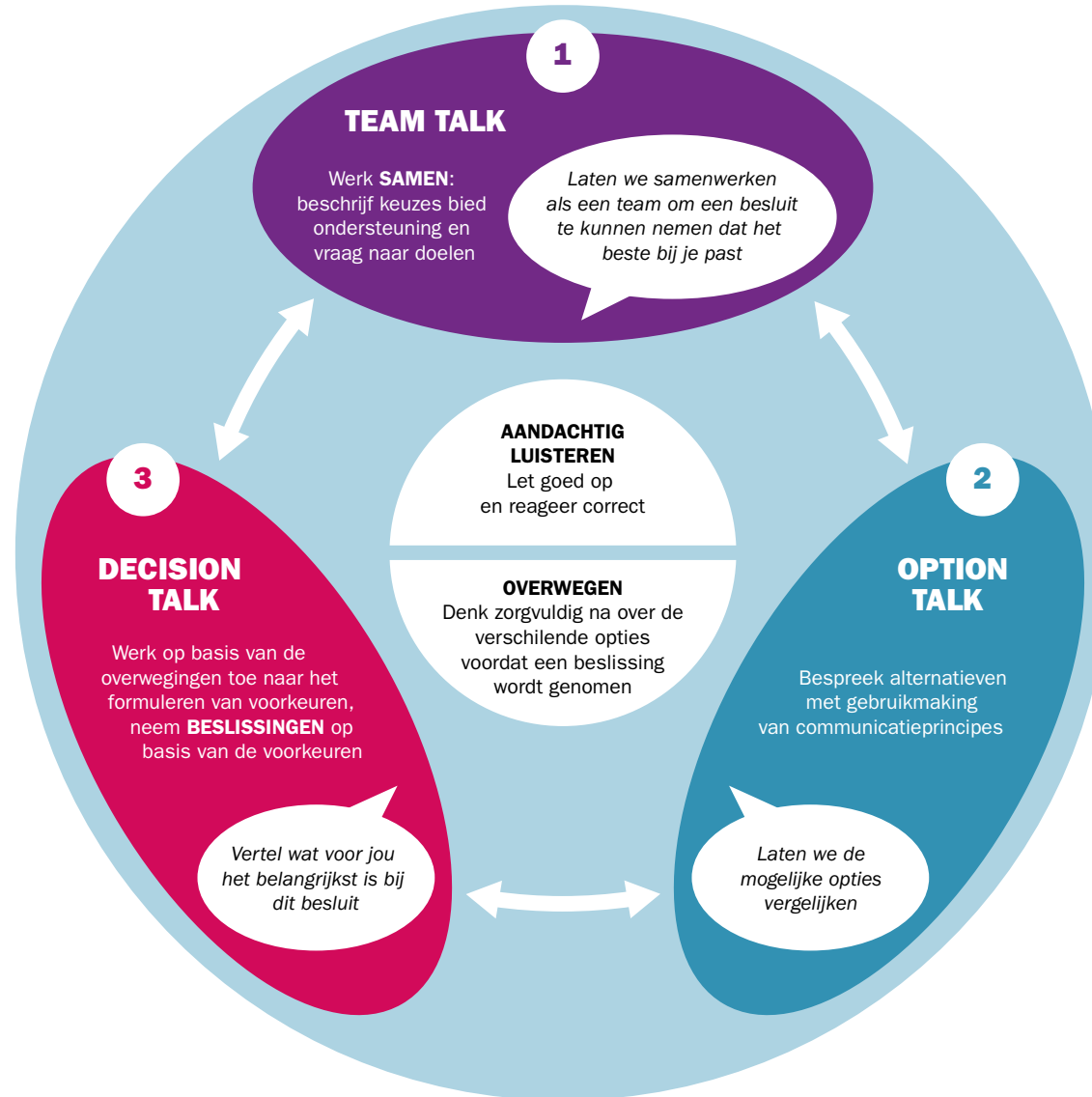
VERDER LEZEN

- Hazelzet, A., Otten, W., Vooijs, M., van Kesteren, N. (2019). [Samen beslissen: hoe kansrijk is dat voor het werk en inkomen domein?.](#) *Sociaal Bestek*, 81(4), 34-37.
- Interviews met re-integratieprofessionals: [Shared decision making from reintegration professionals’ perspectives to support return to work: a qualitative study](#)
- Vooijs, M., van Kesteren, N.M.C., Hazelzet, A.M., Otten, W. (2021) [Shared decision making from reintegration professionals’ perspectives to support return to work: a qualitative study.](#) *BMC Public Health*, 21(1), 325.
- Vooijs, M., Hazelzet, A.M., van Kesteren, N.M.C., Verhoef, H., Otten, W. (accepted for publication) [‘After all, I have to think for myself’: A qualitative study into the perspectives of clients on shared decision-making as a method to support return to work.](#) January 2023 issue, *Work* 74(1). DOI 10.3233/WOR-211023



THREE-TALK-MODEL VAN GLYN ELWYN

FIGUUR SLUITEN



INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Gewogen Maatwerk

Community of Practice Gewogen Maatwerk

VNG Instrumentengids Eva

Kopkrakers app

Samen Beslissen

op basis van dit model
onals én voor werk-
e praktijk te gebruiken.
en ontwikkelgroep van
em, maar ook in samen-
teel worden de effecten
erzocht. De resultaten

steren, N. (2019). [Samen
werk en inkomen domein?](#)

s: [Shared decision making
ctives to support return to](#)

et, A.M., Otten, W. (2021)
on professionals'
a qualitative study.

N.M.C., Verhoef, H., Otten,
have to think for myself':
of clients on shared
return to work.
.3233/WOR-211023

tot een gewogen gezamenlijk besluit te komen”.



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

ONDERSTEUNEN VAN ORGANISATIES OM MENSEN EEN DUURZAME ARBEIDSPLEK TE BIEDEN

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Hoe overbrug je afstand tot de arbeidsmarkt? 'Tot' de arbeidsmarkt: het woordgebruik doet vermoeden dat het alleen gaat over de werkzoekende. Maar een afstand is natuurlijk vanaf twee kanten te overbruggen. Traditioneel is er veel aandacht voor het begeleiden van de persoon die werk zoekt.

Maar hoe zit het met de begeleiding van die andere partij die een sleutelrol speelt op de arbeidsmarkt: de werkgever?

TNO is al jaren zeer actief in het onderzoeken en innoveren van die 'andere' kant van de arbeidsmarkt. Immers, het zijn de werkgevers die de banen hebben, bepalen wie zij aannemen en ruimte bieden voor herstel.

VERDER KIJKEN





INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

ER BEWEEGT VAN ALLES

Een belangrijke en uitdagende horde die het omvangrijke TNO-team en uitgebreide netwerk aan stakeholders momenteel willen nemen is het doorgronden van de werkgeversdrijfveren rond inclusief ondernemen.

“Zoals bij de begeleiding van individuele werkzoekenden geldt ook bij werkgevers dat het om gedrag gaat. Ook hier is het IGM dus behulpzaam. Net als bij het individu vraagt dat om creativiteit en een individuele benadering van werkgevers. We zijn bezig met het ontwikkelen en testen van interventies rond inclusief ondernemen”, vertelt Roland Blonk. “We hebben boeiende inzichten opgedaan de laatste jaren”, vult Astrid Hazelzet aan. “Zo blijkt bijvoorbeeld, dat het vastleggen van de intentie tot inclusief ondernemen in de missie van een bedrijf positief samenhangt met het aannemen en inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.” Het bedrijf geeft daarmee aan moeite en tijd te willen stoppen in het aannemen van mensen die kwetsbaar zijn. Als het bedrijf daar dan vervolgens een SMART-actieplan aan koppelt, dan wordt de kans nog groter dat de intentie wordt omgezet in daden. Dit is een interessant inzicht, voor zowel bedrijven die inclusiever

willen worden als voor accountmanagers van werkgeversservicepunten die bedrijven adviseren bij inclusiever ondernemen.

TNO heeft de afgelopen jaren tools voor bedrijven ontwikkeld zoals de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). Ook zijn die tools getest en ingezet om de werkgeverskant van de re-integratiemarkt te versterken.

VERDER LEZEN

- Hulsegge G., Otten W., van de Ven H.A., Hazelzet A.M., Blonk R.W.B. (2022) [Employers' attitude, intention, skills and barriers in relation to employment of vulnerable workers](#). Work, 72(4), 1215-1226. DOI 10.3233/WOR-210898
- Hazelzet, A.M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., Blonk, R.W.B. (2017). [Inclusief werkgeversgedrag. Een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben \(genomen\) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt](#). TNO Rapport R17082. Leiden: TNO.
- Hazelzet, A., Putnik, K., Otten, W., van de Ven, H. (2017). Hoofdstuk 6 [‘Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen’](#). In Duijker, T., Hanstede, B., de Lange, A., Wielenga-Meijer, E. (Red.), Omdat het kan. HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt (pp. 117-138). Alphen aan den Rijn: B+B Vakmedianet BV.



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

VOORBEELDPROJECT VRAGENLIJST INCLUSIEF ONDERNEMEN (VIO)

VERDER KIJKEN



mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen en te houden en hoe kunnen HR-professionals of accountmanagers van werkgeversservicepunten dat voor elkaar krijgen?

TNO bracht de wereld tussen willen (intentie) en doen (inclusief ondernemen) in kaart en ontwikkelde op basis daarvan de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). Het bijzondere aan deze vragenlijst is dat de concepten van het Integratief Gedragsmodel (IGM) er heel precies in verwerkt zijn. Daarmee is een betrouwbaar meetinstrument beschikbaar om Inclusief Ondernemen te objectiveren in termen van: wat doet het bedrijf al goed en wat zijn de verbeterpunten om inclusiever te willen en te kunnen worden?

VAN WILLEN NAAR DOEN

In de dienstverlening aan werkzoekenden werken klantmanagers van gemeenten steeds methodischer. Deze professionals ondersteunen werkzoekenden op een systematische manier door doelgericht te 'sleutelen' aan (gedrags)factoren die samenhangen met succesvol werkzoekgedrag. Interessant is om vanuit eenzelfde denkkader te kijken naar een methodische manier om bedrijven te helpen inclusiever te worden: wat zet een bedrijf in beweging om

IGM-IW

De VIO is gebaseerd op het [Integratief Gedragsmodel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag \(IGM-IW\)](#) .

Het model maakt onderscheid tussen intentie (het willen bieden van werk aan mensen uit doelgroepen) en het gedrag zelf (het werkelijk bieden van werk aan mensen uit de doelgroepen). De intentie wordt beïnvloed door attitude (houding ten aanzien van bepaald gedrag), sociale norm (sociale druk die wordt ervaren) en eigen-effectiviteit

INTRO

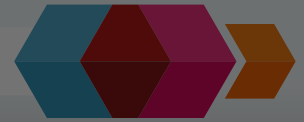
VOORBEELD-PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO)

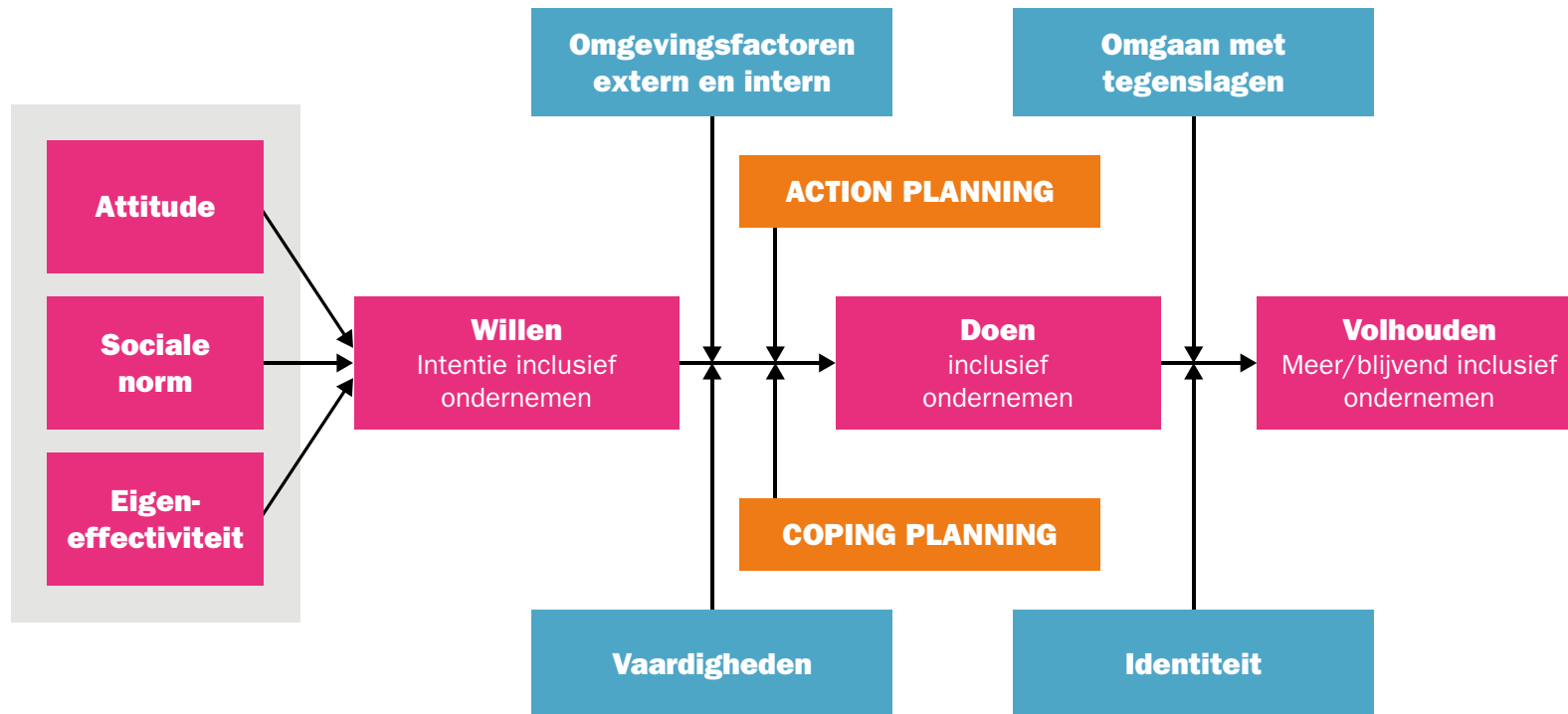
Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)

Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit



**HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL TOEGEPAST OP
INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG (IGM-IW)**



INTRO

VOORBEELD-
PROJECTEN

Vragenlijst Includ
Ondernemen (V

Prestatieladder
Socialer Ondernem
(PSO)

Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en divers

en te
ntmanagers
en?

oen (inclusief
ervan de
dere aan
atief
n. Daarmee
m Inclusief
et het bedrijf
er te willen

del toe-

willen
het gedrag
de

gedrag. Interessant is om vanuit eenzelfde denkkader te kijken naar een methodische manier om bedrijven te helpen inclusiever te worden: wat zet een bedrijf in beweging om

doelgroepen). De intentie wordt beïnvloed door attitude (houding ten aanzien van bepaald gedrag), sociale norm (sociale druk die wordt ervaren) en eigen-effectiviteit



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO)

Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)


Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit

(verwachting over het kunnen uitvoeren van het gedrag). Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen zijn belemmeringen, vaardigheden en het hebben van een actie- en copingplan van belang. Op basis van de VIO krijgen de bedrijven een score op elk concept van het IGM-IW volgens het 'stoplicht'-systeem waarbij een rode of oranje score aandachtspunten zijn.

De VIO leent zich voor verschillende toepassingen. Zo heeft de arbeidsmarktregio Helmond/De Peel de vragenlijst ingezet voor een analyse van inclusief ondernemersgedrag in de regio. Ook is het instrument in te zetten als diagnostisch instrument. Zo kunnen gemeenten, werkgeversservicepunten en werkgevers zelf onderzoeken waar de ontwikkelpunten zitten in hun inclusieve gedrag. Hoe werkt dat? Bedrijven die de VIO via een website invullen, krijgen via een dashboard ('stoplicht systeem') direct inzicht in hun scores en ontvangen onderbouwde adviezen om er mee aan de slag te gaan. Dit biedt de bedrijven houvast. Maar dat geldt ook voor accountmanagers van WSP's: zij krijgen handvatten om werkgevers te motiveren tot inclusief ondernemen.

VERDER LEZEN:

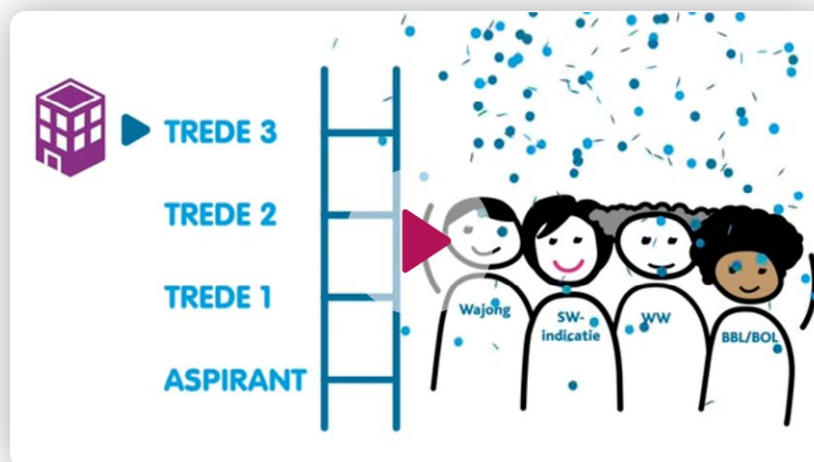
- Over de grondslag van de VIO-vragenlijst ([Model IGM-IW](#)) 
- Hulsegge G., van de Ven H., Otten W., Hazelzet A.M. (2021) [Nieuwe tool om inclusief ondernemen te stimuleren: Van Diagnose tot interventie](#). Sociaal Bestek, editie 5.
- Hulsegge, G., Otten, W., Van de Ven, H.A., van den Tooren, M. Putnik, K., Blonk, R.W.B., & Hazelzet, A.M. (2020). [Ontwikkeling en Validering Vragenlijst Inclusief Ondernemen: Een instrument om factoren die samenhangen met inclusief werkgeversgedrag te meten](#). TNO Rapport R12158. Leiden: TNO.
- Hulsegge, G., Hazelzet, A.M. [Inclusief werkgeversgedrag Helmond-De-Peel: regionale arbeidsmarktanalyse](#). 2021, TNO rapport R10386.



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

VOORBEELDPROJECT PRESTATIELADDER SOCIALER ONDERNEMEN (PSO)

VERDER KIJKEN



VERDER LEZEN:

- [Over de Prestatieladder Socialer Ondernemen, PSO Nederland, Het keurmerk sociaal ondernemen \(pso-nederland.nl\)](#)

SOCIAAL ONDERNEMEN ALS NORM

Eén van de instrumenten om bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt is de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), die TNO ontwikkelde met medewerking van diverse bedrijven en organisaties. De PSO meet objectief of een organisatie meer dan gemiddeld werkgelegenheid biedt aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Met een PSO-keurmerk laat een bedrijf zien dat het werk maakt van sociaal ondernemen. In de eigen organisatie of in de keten.

PSO Nederland is vanaf de start betrokken als initiatiefnemer en co-financier tijdens de ontwikkeling en sindsdien verantwoordelijk voor uitgifte en beheer van PSO-(her)certificaten en positionering van de PSO. TNO is hoeder van de PSO-systematiek waarmee te bepalen is of een organisatie voldoet aan de eisen voor (her)certificering. De systematiek wordt op basis van nieuwe wetenschappelijke inzichten aangepast. Inmiddels is de PSO uitgegroeid tot een landelijke norm voor sociaal ondernemen. Eind 2021 waren er [1200 PSO-gecertificeerde organisaties](#).

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO)

Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)

Positief, inclusief werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief
Ondernemen (VIO)

Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)

Positief, inclusief werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit

VOORBEELDPROJECT POSITIEF, INCLUSIEF WERKGEVERSGEDRAG

STERKE PUNTEN BENADERING

Er gaat steeds meer aandacht uit naar de sleutelrol die de werkgever speelt in het begeleiden van kwetsbare groepen naar een duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt.

De werkgever bepaalt immers wie aangenomen wordt en in hoeverre er ontwikkel- en doorgroeikansen zijn. Juist door deze focus op het werkgeversperspectief komen er nieuwe vragen bovendrijven, zoals: wat zijn de voornaamste hulpbronnen voor inclusief werkgeversgedrag? En: Hoe kunnen werkgevers hun hulpbronnen leren inzetten om inclusiever te worden?

In haar promotiewerk onderzoekt Amber Kersten welke (HR-) praktijken van werkgevers positief gerelateerd zijn aan (de intentie tot) inclusief werkgeversgedrag. Gebaseerd op de Sterke Punten Benadering brengt zij in kaart welke sterke punten en energiebronnen binnen organisaties inclusief werkgeverschap bevorderen. Door te focussen op deze aspecten van werkgevers, bieden we werkgevers toegankelijke en positieve handvaten voor inclusie.

VERDER LEZEN

- Kersten, A. (2022). [Kijk naar wat mensen wel kunnen](#). Interview over inclusief werkgeversgedrag in 'Trends in HR'.
- Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. B. (2022). Organisational Policies and Practices for the Inclusion of Vulnerable Workers: A Scoping Review of the Employer's Perspective. [Journal of Occupational Rehabilitation](#), 1-22.

UITKOMSTEN ONDERZOEK

De resultaten van de literatuurstudie laten zien dat werkgevers verschillende praktijken als behulpzaam ervaren voor inclusie. Voorbeelden hiervan zijn aanpakken die het functioneren van de kwetsbare medewerker ondersteunen, zoals aanpassingen van werkinhoud of het toegankelijker maken van de werkplek. Daarnaast blijkt het aanbieden van een ondersteunende cultuur met ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden essentieel. Ook is het monitoren van de ontwikkeling van kwetsbare groepen belangrijk om vroegtijdig te kunnen schakelen bij vernieuwde behoeften. Een analyse van 1600 inclusieve werkgevers (op basis van [WEA-data](#)) laat tevens zien dat er geen one-size-fits-all aanpak is voor inclusie en dat het bouwen op de unieke sterke punten van werkgevers een motiverende drijfveer kan zijn voor inclusief werkgeversgedrag. Vervolgstudies bouwen voort op de Sterke Punten Benadering van inclusief werkgeversgedrag en de effecten van het toepassen van inclusieve (HR-)praktijken. Dit gebeurt ondermeer door kwalitatief onderzoek bij [PSO-werkgevers](#) en door een herbenadering van de [WEA 2021](#).



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief
Ondernemen (VIO)

Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)

Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit

VOORBEELDPROJECT INCLUSIE EN DIVERSITEIT

VERDER KIJKEN



ACHTERSTAND MET MIGRATIEACHTERGROND

De diversiteit onder de Nederlandse beroepsbevolking neemt toe, maar toch is de arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond niet gelijk aan die van Nederlanders zonder een migratieachtergrond. Zo is de uitstroom van medewerkers met migratieachtergrond hoger dan die van mensen zonder zo'n achtergrond en verliezen zij 1,5 keer vaker hun baan (Ponds, Middelkoop, Tempelman & Vriend, 2018). Daarnaast is de kans op doorstroom naar een

hogere, beter betaalde, functie 12% kleiner (Ponds et al., 2018; VIA brochure, 2020). Dit benadrukt het belang van een diverse en inclusieve werkomgeving. Veel organisaties geven publiekelijk aan daar naar te streven. Zo zijn er in Nederland meer dan 200 werkgevers die het Charter Diversiteit (van de SER) hebben ondertekend. Daarmee verplichten zij zich een plan van aanpak op te stellen over het bevorderen van inclusie en diversiteit en daar jaarlijks over te rapporteren. In de praktijk is dit een uitdaging: er is nog veel onduidelijkheid over wat echt bijdraagt aan een inclusieve organisatie.

ONDERZOEK CULTURELE INCLUSIE

Om werkgevers handvatten te bieden in het realiseren van een inclusieve werkomgeving is in het TNO onderzoek Culturele Inclusie (2021) een literatuur- en Delphi-studie uitgevoerd. In het onderzoek definiëren we inclusie als volgt: "Een inclusieve organisatie houdt rekening met mogelijke verschillen tussen sollicitanten en werknemers van verschillende achtergronden, geeft hen gelijke kansen en zorgt ervoor dat zij voldoende en in gelijke mate toegang tot besluitvorming en informatie hebben." Er werden drie zaken onderzocht: mogelijkheden tot verrijking van de begripsbepaling, factoren die samenhangen met inclusie en werkzaamheid van interventies voor het bevorderen van



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief
Ondernemen (VIO)

Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)

Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit

inclusie, gespecificeerd voor werknemers met een culturele achtergrond.
Hierbij onderzochten we drie dimensies van inclusie: erbij horen, jezelf kunnen zijn en eerlijke kansen op doorstroom.

INCLUSIE BEVORDERENDE FACTOREN

In het literatuuronderzoek hebben we factoren geïdentificeerd die een bevorderend effect hebben op inclusie. Het gaat om:

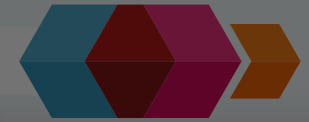
- Factoren die met (een van de deelaspecten van) inclusie samenhangen, zoals (HR-)beleid, leiderschap en organisatiecultuur.
- Factoren die met uitsluitingsmechanismen samenhangen, zoals aanwezigheid van etnische 'zones' en vaste plekken in een kantoor met flexplekken, mogelijkheid tot samenwerken met onderlinge afhankelijkheid van de leden en waardering voor de uniciteit en verbondenheid van individuele werknemers.
- Factoren die met de effecten van uitsluiting samenhangen zoals kennis over microagressie, de eigen-effectiviteit om te reageren op microagressie, organisatiecultuur met (onbewuste) gebruiken die in het nadeel zijn van werknemers uit een etnische minderheidsgroep.

INCLUSIE BEVORDERENDE INTERVENTIES

In een Delphi-studie is een aantal wetenschappelijke en praktijk experts op het gebied van diversiteit en inclusie, gevraagd om deze factoren te vertalen naar interventies. Dit heeft resulteert in een [lijst van interventies](#)  waarover de experts consensus hebben dat ze de verschillende aspecten van inclusie (erbij horen, jezelf kunnen zijn en doorstroom) effectief bevorderen. Daar kunnen organisaties dus mee aan de slag. Daarnaast geven de meeste experts aan dat het meestal wenselijk is om, wanneer bedrijven nog niets of weinig doen aan inclusie, als eerste aan de slag te gaan met een objectieve werving- en selectieprocedure, leiderschapstraining en mentoring. Om inclusie te bevorderen en de gewenste impact te maken is een integrale aanpak van belang met interventies op verschillende niveaus van de organisatie (van individueel tot de directie) waarbij gestuurd wordt op meerdere elementen van inclusie en doorstroom.

TOETSING OP UITVOERBAARHEID

Deze verdiepende studie sluit aan bij andere TNO-projecten op het gebied van Diversiteit en Inclusie. Ondermeer bij de pilotstudies die we verrichtten in het kader van het



INNOVA

INCLUSIEBEVORDERENDE INTERVENTIES

FIGUUR SLUITEN ✕

Een kruisje geeft aan dat de interventies redelijk tot zeer effectief zijn, een minnetje dat ze dat niet zijn.

	ERBIJ HOREN	JEZELF KUNNEN ZIJN	DOOR- STROOM
Mentoring	✕	✕	✕
Sponsoring	✕	✕	✕
Medewerkersnetwerk	✕	✕	
Kandidatenprogramma	✕	✕	✕
Leiderschapstraining	✕	✕	✕
Selecteren van een inclusieve leider	✕	✕	✕
Onboardingsprogramma	✕	✕	✕
Monitoring van D&I beleid	✕	✕	✕
Training tegen microagressie	–	–	–
Klachtenprocedure	–	✕	–

*Objectiveren van de werving en selectieprocedure**

*Objectiveren van de werving en selectieprocedure kwam naar voren in de bevorderende factoren op inclusie, maar werd in een eerdere Delphi-studie al uitgevraagd zie Hulsegge, Emmert & Verhoef (2020)

INTERVENTIES

wetenschappelijke en praktijk
eit en inclusie, gevraagd om
rventies. Dit heeft resulteert
aarover de experts consensus
oecten van inclusie (erbij
room) effectief bevorderen.
e aan de slag. Daarnaast
het meestal wenselijk is om,
nig doen aan inclusie, als
n objectieve werving- en
ining en mentoring. Om
nste impact te maken is een
nterventies op verschillende
dividueel tot de directie)
e elementen van inclusie en

ID

bij andere TNO-projecten
clusie. Ondermeer bij de

nemers uit een etnische minderheidsgroep.

pilotstudies die we verrichtten in het kader van het

INTRO

**VOORBEELD-
PROJECTEN**

Vragenlijst Inclusief
Ondernemen (VIO)

Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)

Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit



INNOVATIES VOOR WERKGEVERS

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Vragenlijst Inclusief
Ondernemen (VIO)

Prestatieladder
Socialer Ondernemen
(PSO)

Positief, inclusief
werkgeversgedrag

Inclusie en diversiteit

Kennisinvesteringsprogramma Werkgeversinterventies Arbeidsmarktdiscriminatie (KWA) in samenwerking met SZW. Binnen dit programma zijn samen met praktijkorganisaties onderzoeksprojecten uitgevoerd naar interventies als ‘nudging’, anoniem solliciteren en interventies om behoud en doorstroom in de praktijk te stimuleren. Daarnaast is er ook een Delphi-studie gedaan naar effectieve interventies op de arbeidsmarkt-discriminatie tegen te gaan in de werving- en selectiefase. Deze resultaten zijn in een vervolgstudie met Movisie voorgelegd aan werkgevers ter toetsing op onder andere uitvoerbaarheid in de praktijk.

Ook de resultaten van het TNO-programma Culturele Inclusie (2021) zullen in een vervolgproject met SZW ter praktische toetsing aan werkgevers worden voorgelegd.

VERDER LEZEN

- Hulsegge, G., Verhoef, H., Thijs, C., Maur, in der M., Vooijs, M., Hummel, L., Emmert, S., (2021) [Literatuur- en Delphistudie Culturele Inclusie en doorstroom, een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies](#). eindrapportage deelproject Kennis Investeringsprogramma, TNO Leiden.
- Wil je ook met de nudges gaan werken? Op de website [talentisbelangrijker.nl](#) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn de handleidingen te downloaden.
- [Drie aanpassingen voor gelijke kansen in werving en selectie](#), TNO (2021)
- [Behoud en doorstroom. Inclusiviteit voor werkgevers](#), Ministerie SZW.
- Hulsegge, G., Hummel, L., Emmert, S.B., Hooftman, W., Verhoef, H. [Een onderzoek naar anoniem solliciteren bij werkgevers \(2021\)](#)
- Hummel, L. N. R., Verhoef, H. F. C., Huijs, J. J. J. M., & Emmert, S. B. (2022). [Handreiking voor werkgevers: interventies voor behoud & doorstroom](#).
- Hummel, L.N.R. ; Verhoef, H.F.C. ; Huijs, J.J.J.M. ; Emmert, S.B. (2022). [Eindrapport Behoud & Doorstroom](#). TNO Rapport R10504

NOG VERDER KIJKEN

- [Mythe of waarheid in personeelsselectie: heeft iedereen bij jou gelijke kansen?](#)




TECHNIEK ALS VERBINDER

INCLUSIEVE TECHNOLOGIE KOPPELT WERK(ZOEK)ENDE EN WERKGEVER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Het is niet voor iedereen gemakkelijk om aan het werk te komen of aan het werk te blijven. Inzet van technologie, ook wel **inclusieve technologie**  genoemd, kan hierbij helpen. Dit kan technologie zijn die mensen helpt bij het vinden van de juiste baan, maar ook technologie die mensen ondersteunt bij het uitvoeren van werkzaamheden.

VERDER KIJKEN



Inzichten uit het kennis-programma zijn toegepast in dit project. Dit project is gefinancierd vanuit het kennisinvesterings-programma Inclusive Work, maar ook door bijvoorbeeld TKI LSH, Goldschmeding Foundation en diverse partners.

INCLUSIEVE TECHNOLOGIE

Samen met sw-bedrijven en technologie-providers ontwikkelt TNO diverse technologische applicaties en evalueert het de effecten ervan in de praktijk. Zo heeft TNO laten zien dat moeilijk werk gemakkelijker wordt door de inzet van cognitieve support technologie en daardoor 'opeens' toegankelijk wordt voor grotere groepen mensen met een arbeidsbeperking.

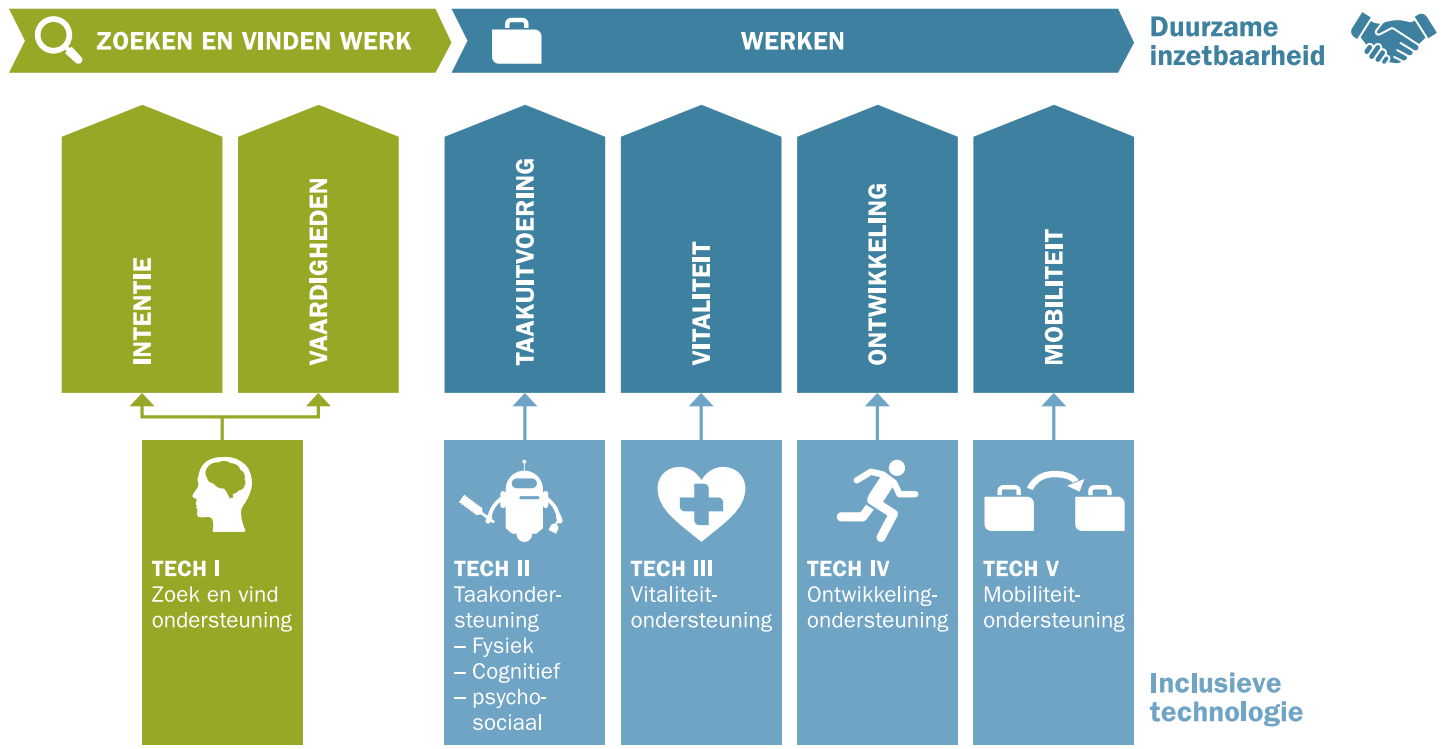
Denk bijvoorbeeld aan mensen met een verstandelijke beperking of mensen met aandachts- of concentratieproblemen. Met cognitieve support technologie die hen stap voor stap door het werkproces heen loodst, kunnen veel mensen taken uitvoeren die zonder de technologie nog te moeilijk waren. Monitoring en feedback technologie kan mensen die snel vermoeid of gestressed raken, helpen belastbaarheidsgrenzen te bewaken, waardoor ze vitaal blijven. Kortom: het werkkterrein is heel breed.

DUURZAAM INZETBAAR

Werk zoeken en vinden vereist een juiste intentie, motivatie en goede vaardigheden. Het behouden van werk vereist allereerst dat de werknemer het werk goed kan uitvoeren. Daarnaast is van belang dat vermoeidheid en stress niet de overhand

MODEL INCLUSIEVE TECHNOLOGIE

FIGUUR SLUITEN 



INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Inzichten uit het kenprogramma zijn toegepast in dit project. Dit project is gefinancierd vanuit het kennisinvesteringsprogramma Inclusive Work, maar ook door bijvoorbeeld TKI LSH, Goldschmeding Foundation en diverse partners.

ontwikkelt
ert het de
en dat
n cognitieve
kelijk wordt
erking.
lijke
tie-
e hen stap
n veel
nog te
e kan
lpn belast-
lijven.

Werk zoeken en vinden vereist een juiste intentie, motivatie en goede vaardigheden. Het behouden van werk vereist allereerst dat de werknemer het werk goed kan uitvoeren. Daarnaast is van belang dat vermoeidheid en stress niet de overhand



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

krijgen, met andere woorden: dat de werkende vitaal blijft. Om duurzaam aan het werk te blijven is het ook van belang dat werknemers zich kunnen ontwikkelen in het werk en dat ze mobiel zijn, oftewel: kunnen switchen van de ene naar de andere baan. Wanneer zij niet aan één of meer van bovenstaande vereisten voldoet, kan technologie ondersteuning bieden. Denk bijvoorbeeld aan augmented reality, digitale assistentie, online platformen, monitoring en feedbacktechnologie en virtual reality.

TECHNIEK BEGINT BIJ DE MENS

“Samen met bedrijven kijken we vaak wat de drempels zijn voor kwetsbare mensen en wat de behoeftes zijn aan ondersteuning. Pas daarna kijken we welke technologie zou kunnen helpen en hoe we deze optimaal kunnen afstemmen op de behoeften van mensen. Dat is de juiste volgorde”, aldus Kim Kranenburg, design researcher bij TNO. “Het is echt cruciaal dat de technische ondersteuning goed aansluit bij de behoeften van de gebruiker. Het maken van applicaties die goed zijn afgestemd op de specifieke behoeften van een groep gebruikers is niet eenvoudig. Het is een intensief ontwerptraject. Het vergt goede samenwerking tussen ontwikkelaars van technologie, eindgebruikers (de doelgroep én werkgevers),

onderzoeksinstellingen, re-integratieprofessionals en financiers. Nog meer dan bij reguliere medewerkers is het bij mensen die belemmeringen ervaren, vaak lastig in te schatten. Bijvoorbeeld hoe stapsgewijze werk-instructies optimaal kunnen worden opgesteld, zodanig dat ze goed begrepen worden. Het iteratief betrekken van medewerkers bleek in veel van onze projecten de sleutel naar succesvol ontwerpen. Dat is ook direct de kern van mensgericht ontwerpen: het begint altijd bij de mens. Dus je vraagt je altijd af: wat zijn de meest urgente knelpunten voor mensen in hun werk, wat betekenen deze knelpunten voor hen, voor hun functioneren en voor het bedrijf? Waar liggen specifieke behoeftes aan ondersteuning? Vervolgens is het pas de vraag welke oplossingsrichtingen in aanmerking komen. Dat is fundamenteel anders dan ‘het hebben gehoord van een technologie, die aanschaffen en dan gaan zien of het bevalt’. Als we beginnen bij de mens, kunnen we erop uitkomen dat een relatief eenvoudige oplossing die weinig investering vraagt al vruchten af kan werpen. Dit kan een kleine wijziging zijn in het werkproces, werkplekinrichting of functiesamenstelling, waardoor een duurdere meer technologische oplossing niet nodig is.”



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

COGNITIEVE SUPPORT TECHNOLOGIE

Cognitieve Support Technologie is de verzamelterm voor technologische mogelijkheden om de mens op cognitief vlak te ondersteunen in de taakuitvoering. De cognitieve ondersteuning kan bestaan uit stapsgewijze werkinstructies, feedback op het werk, of meer algemene informatie die van nut kan zijn. Bij het overbrengen van deze informatie is gebruik te maken van tablets, smartphones, 2-D en 3-D brillen of via beamer-projecties. Er kan sprake zijn van Augmented Reality, wanneer informatie aan de werkelijkheid wordt toegevoegd, bijvoorbeeld zichtbaar gemaakt in de vorm van een overlay.

“We hebben de laatste jaren diverse vormen van cognitieve support technologie ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd, vooral met en bij sw-bedrijven”, legt Kim Kranenborg uit. “De opgehaalde ervaringen bij bedrijven en bij medewerkers zijn overwegend positief. Mensen maken vaak minder fouten, kunnen zich beter concentreren en de meesten vinden het leuk om met de nieuwe technologie te werken. Bedrijven geven aan dat het minder tijd kost om mensen in te werken omdat de techniek dat deels overneemt van de begeleiders. In de meeste pilots werd de werkgever verrast: mensen waarvan men niet dacht dat ze het werk zouden aankunnen, bleken achteraf het werk wel uit te kunnen voeren dankzij de technologie.”

VERDER LEZEN

- Whitepaper [‘Meer mensen aan het werk door inclusieve technologie?’](#)
- Artikel over de pilots en geleerde lessen - De Looze, M., Kranenborg, K., & Wilschut, E. (2022). [Technologie voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt: toepassingen van een mensgerichte aanpak](#). *Beleid en Maatschappij*, 49(49), 43-52
- Kranenborg, K., de Looze, M., Wilschut, E. S., de Boer, H., Konemann, R., & Hazelzet, A. (2020). [Wegwijzer voor inclusieve technologie](#).
- Kennisalliantie inclusie en technologie [Wegwijzer voor inclusieve technologie](#)
- Blog [‘Menselijke maat in domein werk en inkomen’](#).
- [De menselijke maat bij ontwerpen](#) - Gebruiker Centraal
- De Looze, M., Kranenborg, K., & Wilschut, E. Human-centered design and implementation of assistive technology for cognitively impaired workers. *Ergonomics* (to be published)
- De Looze, M., Kranenborg, K., & Wilschut, E. (2022). [Technologie voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt Toepassingen van een mensgerichte aanpak](#).
- [Hoe meet je self-efficacy bij mensen met een cognitieve beperking?](#) Ontwikkeling van een meetinstrument.
- Van den Bergh, R., Wilschut, E., Kranenborg, K., Hazelzet, A. (2021). [Hoe meet je zelfeffectiviteit bij mensen met een cognitieve beperking?](#). *Sociaal Bestek*, 83(83), 1.

TNO werkt nu met een aantal sw-bedrijven en reguleren bedrijven aan het bevorderen van de inzet van deze technologie. Op deze manier hopen we de effecten van de technologie op performance en met name op de medewerkers zelf (geloof in eigen kunnen, vaardigheden, inzetbaarheid) steviger te kunnen onderbouwen.



TECHNIEK ALS VERBINDER

VOORBEELDPROJECT VIRTUAL REALITY BRIL

VERDER KIJKEN



EEN BAAN VINDEN MET VIRTUAL REALITY

Veel mensen met afstand tot de arbeidsmarkt hebben slecht zicht op zowel hun eigen talenten en wensen als op de mogelijkheden die de arbeidsmarkt hen biedt. Veel banen zijn voor hen abstracties. Virtual Reality (VR) kan ondersteuning bieden bij het zoeken naar en vinden van werk. Met een VR-bril op kunnen ze diverse beroepen virtueel ervaren en ontdekken of het wat voor hen is.

VERDER LEZEN

- [Met VR sneller naar een passende baan?](#) (inclusievetechnologie.nl)
- Onderzoeksrapport Het Ervaren van beroepen in Virtual Reality

In het kader van een pilot gebruikten 75 werkzoekenden van sociaal werkbedrijf Weener XL de VR-bril. In een eerste exploratieve studie onderzocht TNO samen met Weener XL de reactie en ervaringen van de werkzoekenden met de VR-bril. Ook onderzochten we welke effecten het bekijken van een VR-film heeft op het beeld dat de onderzochten hebben van het beroep.

Daaruit blijkt dat de VR-bril werkzoekenden op een laagdrempelige manier een beter beeld geeft van beroepen. Gebruik van de VR-bril is dus een nuttig hulpmiddel dat gemeenten kunnen inzetten om werkzoekenden een eerste idee te geven van wat diverse beroepen inhouden. Werkzoekenden van alle leeftijden, opleidingsniveaus en sexen staan hiervoor open en begrijpen over het algemeen de VR-films goed. TNO-onderzoeker Gerben Hulsegge: “De eerste resultaten zijn bemoedigend. Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen hoe de VR-bril in de praktijk is in te bedden in de gehele keten van coachings- en begeleidingsactiviteiten die zijn gericht op de versterking van het werkzoekgedrag.”

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie
Senzer

Projectietechnologie
Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie
Senzer

Projectietechnologie
Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet

VOORBEELDPROJECT VIRTUELE ASSISTENT

INFORMATIE OP MAAT

Uit onderzoek van de Inspectie SZW blijkt dat de toegang en uitvoering van inkomensondersteunende voorzieningen van gemeenten beter kan. Het vraagstuk waar veel gemeenten mee worstelen is hoe zij op de persoon toegesneden informatie kunnen geven over omstandigheden en situaties die ertoe leiden dat de burger ergens aanspraak op kan maken (bijvoorbeeld een bijstandsuitkering) dan wel het recht op die aanspraak (deels) kan verliezen (korting op de bijstandsuitkering). Inwoners doen vaak uit een gevoel van schaamte geen beroep op regelingen.

TNO heeft een eerste human factors- en technologieverkenning voor de ontwikkeling van virtuele assistenten (VA) voor persoonlijke dienstverlening uitgevoerd. De verkenning bestond uit een globaal literatuuronderzoek en de uitwerking van een use case van een virtuele assistent voor persoonlijke

dienstverlening binnen het arbeidsdomein samen met een gemeente. Dit hulpmiddel voorziet de bijstandsgerechtigde van volledige en begrijpelijke informatie op het moment dat dat relevant en passend is. Op deze manier helpt technologie een stabiele (financiële) situatie te creëren zodat de bijstandsgerechtigde zich optimaal kan concentreren op het zoeken van werk. In een pilot willen we de VA-technologie komende jaren verder ontwikkelen voor bredere inzet in de re-integratiedienstverlening en testen met andere partners zoals gemeenten en technologie ontwikkelaars. Hier zoeken we financiering voor.

VERDER LEZEN

- [Virtuele assistenten voor persoonlijke dienstverlening: verkenning en toepassing in arbeidsdomein. \(2022\)](#) Kranenburg, K., Cremers, A., Vos, D., Raaijmakers, S., Hazelzet, A. TNO rapportnummer: TNO 2022 P11856



TECHNIEK ALS VERBINDER

VOORBEELDPROJECT PROJECTIETECHNOLOGIE SENZER

VERDER KIJKEN



GROEIEN DANKZIJ TECHNOLOGIE

Medewerker Hicham assembleert bij Senzer voor klant Dorel geheel zelfstandig autokinderstoeltjes. Dat lukte hem vroeger niet. Dankzij het Operator Support System (OSS) kan hij dit werk nu prima aan. In een nieuw project met Senzer en andere partners kijkt TNO naar plaatsing van dezelfde technologie bij reguliere werkgevers om uit te vinden welke bijdrage technologie kan leveren aan succesvolle detachering of uitstroom (duurzame plaatsing externen).

VERDER LEZEN

- Augmented reality slimme beamer/operator support: [‘Inclusieve technologie bij Senzer in Helmond – 3 jaar later’](#) en [‘Operator Support System bij Senzer’](#).

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie Senzer

Projectietechnologie
Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie
Senzer

Projectietechnologie Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet

VOORBEELDPROJECT PROJECTIETECHNOLOGIE INCLUSIEF GROEP

VERDER KIJKEN



BETER EN MEER WERK

Bij werk-leerbedrijf Inclusief Groep in Ermelo verrichten mensen met een arbeidsbeperking assemblagewerk. Eén van de producten die het bedrijf maakt zijn frames met schakelaars en bedrading voor meterkasten. Dat is relatief complex werk. Slechts een beperkt aantal medewerkers met een arbeidsbeperking is in staat dit werk uit te voeren. Het aanleren van deze taak bij nieuwe medewerkers kost veel tijd en begeleiding.

Inclusief Groep verwacht een toename in de vraag naar dit product, maar dat is door de intensieve begeleiding lastig te realiseren.

Daarom is er gekozen voor cognitieve ondersteuning met projectietechnologie. Op deze manier zijn op het juiste moment stapsgewijs werkinstructies te projecteren in de vorm van tekst, foto, video of symbolen. Dat gebeurt daar waar de informatie nodig is: op het te assembleren product, op de tafel of op de bakken met onderdelen. Daarbij is het mogelijk om feedback te geven. Het resultaat is prachtig: ondersteund door deze technologie zijn meer mensen met een beperking in te zetten in dit meer complexe assemblagewerk, zo is gebleken.

VERDER LEZEN

- TNO, KIT, Inclusief Groep (2022). [Operator Support System bij inclusief Groep](#) (pilotbeschrijving)
- KIT (2021) [De rol van TNO in de pilot Smart beamer bij Inclusief Gresbo](#)
- KIT (2021) [Inclusief Groep verkent kansen nieuwe technologie voor mensen met een arbeidsbeperking](#)
- KIT (2021) [Smart beamer: door inzet technologie prikkel je medewerkers](#) (inclusivetechnologie.nl)



TECHNIEK ALS VERBINDER

VOORBEELDPROJECT GROEN WERKT! APP

VERDER KIJKEN



ZELFSTANDIGER WERKEN DOOR APP

In de groenvoorziening werken veel mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Voor deze groep is het vaak moeilijk om de juiste kwaliteit te realiseren bij het onderhoud van plantsoenen. Vaak doen medewerkers het te goed: ze werken te lang door om er zeker van te zijn dat ze goede kwaliteit leveren. Daarnaast hebben ze behoefte aan ondersteuning bij het vinden van de locatie, bij wat er moet gebeuren en bij het vastleggen van informatie.

Er is een app ontwikkeld om medewerkers op al deze aspecten te ondersteunen. In samenwerking met het sw-bedrijf IJmond Werkt! en TNO heeft IT-bedrijf Anchiano de GroenWerkt! app gemaakt.

Om medewerker te helpen bij het schatten van de juiste plantsoenkwaliteit maakt de app gebruik van Artificial Intelligence. Daarnaast helpt de app bij het vinden van de juiste locatie, vertelt de app wat er precies moet gebeuren en biedt het de mogelijkheid om informatie vast te leggen.

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie
Senzer

Projectietechnologie
Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie
Senzer

Projectietechnologie
Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet

De app is iteratief ontwikkeld met veel feedback van voormannen en teamleiders. Na een testperiode in twee gemeentes bleek men tevreden over de werking van en de ondersteuning door de app. Zichtbaar is dat medewerkers zich meer bezighouden met en onderling praten over de plantsoenkwaliteit ('is dit goed of niet'). Ook denken ze meer na over hoe ze hun ronde het beste kunnen doen. Verder blijkt dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen in het werk.

De app wordt nu uitgerold over meer sw-bedrijven. Dat stelt TNO in staat te bepalen welke effecten de app heeft op de performance en op de medewerkers.

VERDER LEZEN

- TNO, KIT, IJmond werkt! (2022). [App met Artificial Intelligence in de groenvoorziening bij IJmond Werkt! \(pilotbeschrijving\)](#)
- KIT (2021) [Artificial Intelligence in het groen; werkbedrijf IJmond Werkt! over de Groen Werkt! App](#)
- KIT (2021) [IJmond Werkt! onderzoekt of technologie medewerkers van de groenvoorziening kan ondersteunen](#)



TECHNIEK ALS VERBINDER

VOORBEELDPROJECT WERKINSTRUCTIES OP TABLET

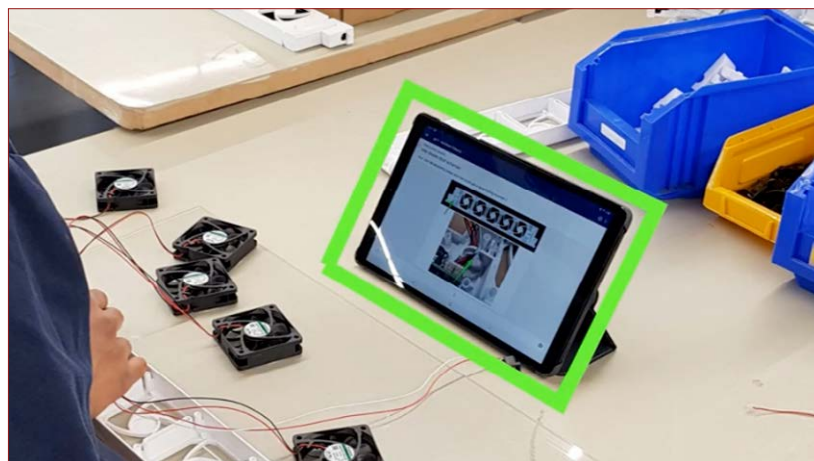
MEER MENSEN KUNNEN HET WERK AAN

Tomingroep verricht assemblage- en verpakkingswerk (van ondermeer heat-fan-ventilatoren) voor diverse klanten. Dit werk is slechts voor een aantal mensen uitvoerbaar door de ingewikkelde routing van bedrading die netjes moet worden weggewerkt en door de relatief hoge kwaliteitsstandaard.

TNO onderzoekt samen met Tomingroep of relatief complexe assemblagewerkzaamheden met behulp van technologie ook door medewerkers met een cognitieve beperking uit te voeren zijn.

Er is gekozen voor gebruik van een tablet met daarop het (al bestaande) instructieplatform Azumuta dat stap voor stap instructies aanbiedt. Die instructies tonen hoe en waarom een handeling moet worden uitgevoerd en wat speciale aandachtspunten zijn.

Het oordeel van de medewerkers over het werken met de tablet was over het algemeen positief. Verschillende mensen waarvan men verwachtte dat zij het werk niet zouden kunnen uitvoeren, blijken met de technologie het werk wel aan te kunnen. De investering per werkplek in aanschaf van technologie is relatief laag. Ook de drempel om nieuwe instructies te maken is niet hoog. Daarom biedt deze instructiewijze goede mogelijkheden voor opschaling binnen het bedrijf. Dit gaat TNO verder verkennen.



INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

Virtual Reality bril

Virtuele assistent

Projectietechnologie
Senzer

Projectietechnologie
Inclusief Groep

Groen Werkt! app

Werkinstructies
op tablet

VERDER LEZEN

- KIT (2021), [Tomingroep onderzoekt of relatief complexe assemblagewerkzaamheden met behulp van technologie door medewerkers met een cognitieve beperking kunnen worden uitgevoerd.](#)
- TNO, KIT, Tomingroep (2022). [Cognitieve ondersteuningstechnologie bij Tomingroep](#) (pilotbeschrijving).



AANZWENGELEN VAN SYSTEEMINNOVATIES

MEER ARBEIDSPARTICIPATIE DOOR SOCIALE VERNIEUWING

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

Om kwetsbare mensen te laten participeren in de arbeidsmarkt moeten er voldoende instapbanen zijn. En daar wringt 'm dikwijls de schoen: die banen zijn er volop, maar zijn niet passend. Te weinig instroom komt vaak door gebrek aan doorstroom. TNO ontwikkelde een visie en een aanpak om die impasse te doorbreken. **Samengevat: de ontwikkeling van de één, is de participatie van de ander. Een systeemaanpak waarin de hele keten, het gehele ecosysteem rond werk, participatie en inkomen samenwerkt.**

BREDER KIJKEN

Wie zijn 'mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt'? Dat zijn werklozen die in hun contacten met werkgevers extra aandacht en ondersteuning nodig hebben om een reguliere baan te verkrijgen en duurzaam aan het werk te blijven. Deze mensen komen zonder hulp meestal niet aan werk. Werkgevers die laaggeschoold werk aanbieden maken voor slechts een beperkt gedeelte gebruik van uitkeringsgerechtigden. Zolang de vacatures makkelijk te vervullen zijn met gekwalificeerde sollicitanten kan een werkgever immers ruimschoots kiezen. Een langdurig werkloze kandidaat zonder afgeronde opleiding heeft dan 'grote afstand tot de arbeidsmarkt'. In zo'n situatie kan hulp van een re-integratiedienstverlener die effectief in staat is om werkgevers te benaderen en kansen op

arbeidsplaatsen creëert doorslaggevend zijn om deze cirkel te doorbreken. Vooral ook omdat na een langere periode zonder werk de behoefte van werkzoekenden aan gerichte hulp toeneemt.

TNO startte in samenwerking met de gemeente Rotterdam, TNO en Ballast Nedam een project dat deze vicieuze cirkel doorbreekt. Het legt de basis voor een intersectorale 'ontwikkelketen'. Het project, De Motor genaamd (voorheen De Startmotor) heeft tot doel de doorstroming in de (lokale) arbeidsmarkt te bevorderen. Het is een samenwerking tussen meerdere partijen waarin arbeidsmarktinnovaties worden beproefd. Het project verbindt werkgevers, onderwijsinstellingen, overheid en maatschappelijke organisaties om gezamenlijk zorg te dragen voor de in-en doorstroom van werkenden en werkzoekenden met een praktisch opleidingsniveau. De Motor doet dit in een living lab: in kleine stappen én in kleinschalige setting wordt er geëxperimenteerd met in-en doorstroom. Het is een learning community.



TECHNIEK ALS VERBINDER

VOORBEELDPROJECT DE MOTOR VAN ROTTERDAM ZUID

VERDER LUISTEREN

Podcast: [Hoe bevorder je de doorstroming in de arbeidsmarkt?](#)



NAAR EEN ANDER OPLEIDINGSSYSTEEM

Mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben geen werkervaring en zonder die ervaring blijft de afstand groot. TNO startte in samenwerking met de gemeente Rotterdam, TNO en Ballast Nedam een project dat deze vicieuze cirkel doorbreekt. Marloes van der Klauw onderzoekt samen met de

rest van het team de werkzame principes in deze aanpak. Ze legt uit wat de kern van het project is: “Uit grote monitorstudies van TNO (NEA) onder tienduizenden werknemers blijkt dat 10-25% van de laagopgeleiden behoefte heeft aan opleiding voor toekomstig werk. Als we inzoomen op Rotterdam Zuid dan blijkt dat zelfs 80% van de werknemers in laag-geschoold werk door wil groeien. Zo’n 40% van deze groep geeft aan daar nu al de kennis en vaardigheden voor te hebben. Veel praktisch geschoolden willen en kunnen meer, ze hebben dikwijls meer vaardigheden dan ze voor die specifieke functie nodig hebben. Maar dat wordt dikwijls niet herkend en erkend, niet door henzelf en ook niet door werkgevers. Gevolg is dat ze gevangen zitten in hun functie. Vaak hebben ze wel de competenties om door te groeien naar een andere functie, maar niet de benodigde diploma’s. Een ander systeem van beoordelen en opleiden, meer gericht op vaardigheden (skills en deelcertificaten) zorgt voor meer ontwikkelingskansen. Als deze werknemers doorgroeien, komt de arbeidsmobiliteit op gang. Doordat de instapbanen vrij komen, komt er trek in de schoorsteen en ontstaat er mobiliteit op de arbeidsmarkt. Dan kunnen de re-integratieprofessionals van de gemeente weer volop mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. We schatten dat het alleen

INTRO

VOORBEELD-
PROJECTEN

De Motor van
Rotterdam Zuid

Nieuwe Banen



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

De Motor van Rotterdam Zuid

Nieuwe Banen

op Rotterdam-Zuid al om zo'n tweeduizend banen gaat. Om deze motor op gang te krijgen is er samenwerking tussen alle spelers in de arbeidsmarktketen nodig. Het gaat dus echt om een systeeminnovatie en dus ook om een systeeminterventie".

De eerste resultaten van het Rotterdamse project stemmen hoopvol. Dat biedt dus perspectief voor de rest van het land.

VERDER LEZEN

- Van der Klauw, M., Vooijs, M., Cranen, N., van Blijswijk, M. M. W., Blonk, R. (2020). [De motor: een gezamenlijk ontwikkelperspectief op Zuid.](#)
- allesiopzuid.nl [Een blauwdruk voor talentontwikkeling op Zuid](#)

VERDER KIJKEN

- [TNO blauwdruk voor de Motor een gezamenlijk ontwikkelperspectief op Zuid](#)



TECHNIEK ALS VERBINDER

INTRO

VOORBEELD- PROJECTEN

De Motor van
Rotterdam Zuid

Nieuwe Banen

VOORBEELDPROJECT NIEUWE BANEN

PRO-ACTIEF OPLEIDEN

Ondanks alle inspanningen blijft het aantal bedrijven dat werkzoekenden uit kwetsbare groepen duurzaam plaatst nog onvoldoende. Goedele Geuskens en Anneke Goudswaard, onderzoekers van TNO, hebben samen met Werkbedrijf Lelystad en hogeschool Windesheim een nieuwe methode ontwikkeld om mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen. Het project heet Nieuwe Banen en ondersteunt werkzoekenden en werkgevers door aan werkgevers te vragen welke vacatures zij voorzien in de nabije toekomst en, in samenwerking met verschillende partijen, alvast werkzoekenden voor deze vacatures op te leiden.

HET PROJECT KENT VIER BASISPRINCIPES:

- De (toekomstige) baan is het uitgangspunt.
- Werkbedrijf en werkgevers kijken vooruit welke vacatures er in de nabije toekomst worden verwacht.
- Kandidaten krijgen tijd om te leren en worden hierin begeleid.
- Het perspectief is een duurzame, reguliere baan.

HET PROJECT KENT ZES STAPPEN:

- Stap 1: Toekomstige baan in beeld.
- Stap 2: Mogelijkheden in kaart brengen.
- Stap 3: Inleertraject vaststellen.
- Stap 4: Match baan-kandidaat.
- Stap 5: Kandidaat in beeld.
- Stap 6: Reguliere baan.

[Een beknopt overzicht van de zes stappen](#) 

VERDER LEZEN

- [Nieuwe banen methodiek en WerkLeerBedrijf Zorg](#) | TNO Publications
- Goudswaard, A., Veltman, V., Geuskens, G., Drupsteen, L., Blok, R. (2021). [Nieuwe banen methodiek en WerkLeerBedrijf Zorg](#). Brochure [Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid](#)
- Wieman, D. (2020). [Nieuwe Banen Methodiek: niet de werkzoekende, maar de baan staat centraal](#). Advisie, 22.





DE ZES STAPPEN VAN HET PROJECT NIEUWE BANEN

FIGUUR SLUITEN



INTRO

VOORBEELD-PROJECTEN

De Motor van Rotterdam Zuid

Nieuwe Banen

Publications
, Blok, R.
g.
enheid
erkzoekende,





TOEKOMST VAN DE INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

HOE BOUWT TNO VERDER AAN WERK VOOR IEDEREEN?

NAWOORD

COLOFON

NAWOORD

Het programma Inclusive Work is goed op stoom, zoals in deze publicatie te lezen, te zien en te horen was. Er is veel gedaan en bereikt de afgelopen jaren. Dat gebeurde met een breed team van TNO collega's en met veel maatschappelijke stakeholders. Zeer divers wat betreft achtergronden en specialismen. En dat is precies wat dit multidisciplaire werkterrein vraagt. We bouwen de komende jaren volop verder aan een inclusieve arbeidsmarkt.

VOORUIT KIJKEN

[Kim Kranenburg](#) , [Lisa Hummel](#)  en [Roland Blonk](#) , alle drie onderzoekers bij TNO, vertellen waarvan ze dromen en wat ze komende jaren hopen te gaan realiseren rond inclusief werk.

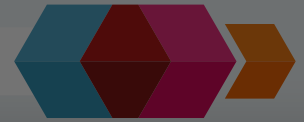
Lees ook de toekomstvisie in de brochure '[Innovaties voor toekomstbestendig werken](#)' van het vraag-gestuurde programma Arbeid, waar kennisinvesteringsprogramma Inclusive Work onderdeel van uitmaakt.

MEER WETEN?!

Wil je meer weten over wat TNO allemaal doet op het gebied van Inclusive Work?

Mail met: astrid.hazelzet@tno.nl of kim.kranenburg@tno.nl





TOEKOMST

HOE BOUWT

NAWOORD

COLOFON

VOORUIT KIJKEN: KIM KRANENBORG

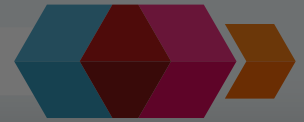
PAGINA SLUITEN



KIM KRANENBORG
(INTERACTION) DESIGN RESEARCHER TNO

Mail met: astrid.hazelzet@tno.nl of kim.kranenborg@tno.nl





TOEKOMST

HOE BOUWT U

NAWOORD

COLOFON

VOORUIT KIJKEN: LISA HUMMEL

PAGINA SLUITEN



LISA HUMMEL
JUNIOR SCIENTIST

Mail met: astrid.hazelzet@tno.nl of kim.kranenborg@tno.nl





TOEKOMST

HOE BOUWT U

NAWOORD

COLOFON

VOORUIT KIJKEN: ROLAND BLONK

PAGINA SLUITEN



ROLAND BLONK
PRINCIPLE SCIENTIST TNO

Mail met: astrid.hazelzet@tno.nl of kim.kranenborg@tno.nl





TOEKOMST VAN DE INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT

NAWOORD

COLOFON

COLOFON

UITGAVE EN COPYRIGHT:

TNO, 2022

VORMGEVING:

Coek Design - Jennifer van Oers-Keek

TEKST EN VIDEO:

Jos Bus & Matthijs Buikema - Watt-nu.nl

Dank aan alle samenwerkingspartners
van TNO voor hun bijdrage!

PROJECTEN INCLUSIVE WORK:

Roos van de Bergh

Roland Blonk

Harry de Boer

Sylvie Boermans

Luuk Bouwens

Fred van der Brug

Anita Cremers

Joep van den Eerenbeemt

Sophie Emmert

Joost van Genabeek

Goedele Geuskens

Anneke Goudswaard

Astrid Hazelzet

Wendela Hooftman

Jenny Huijs

Gerben Hulsegge

Lisa Hummel

Amber Kersten

Nicole van Kesteren

Marloes van der Klauw

Reinier Könemann

Kim Kranenburg

Jan Harmen Kwantes

Michiel de Looze

Rob van der Maarel

Merel in der Maur

Wilma Otten

Noortje Pannebakker

Stephan Raaijmakers

Nico Rosenkrantz

Marian Schoone

Petra Teeuwen

Claartje Thijs

Marieke van de Tooren

Hardy van de Ven

Helen Verhoef

Amber Vernooij

Marloes Vooijs

Iлона Wildeman

Ellen Wilschut

Frans van der Zee

Thijmen Zoomer



PRODUCTIE

DIT PRODUCEERDE HET TNO-PROGRAMMA INCLUSIVE WORK 2018 - 2021

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

ZIE OOK:

www.tno.nl/inclusivework

INNOVATIES VOOR PROFESSIONALS

Artikelen en rapporten

- Boermans S.M., van de Logt J., & Blonk R.W.B. (2020). [Gewogen Maatwerk: onderzoek naar de implementatie van een interventie om methodisch handelen te bevorderen](#). TNO-rapport nr. R11492
- Boermans S.M. (2020). [Gewogen maatwerk: vakkundig aan het werk met gewogen maatwerk](#). TNO Informatieblad.
- Goldbach, R.E., Boermans, S.M., Kranenborg, K., Blonk, R.W.B. (2018). [Ontwikkeling van het functioneel meetsysteem](#). TNO Rapport R18052 . Leiden: TNO
- Hazelzet, A.M., Otten, W., Bijl, D.A., Wal, J. van der. (2021) [Project Keuzehulp Werkzaak Rivierenland: Procesrapportage van een bottom-up ontwikkeling](#). TNO rapport R10680 [Bijlage bij de rapportage](#).
- Hazelzet, A.M., Otten, W., Rosenkrantz, N.V. (2021) [Geleerde lessen bij de ontwikkeling van de eerste Kopkrakers-dilemma's](#). TNO rapport 10648 ([ZonMw Kraak je Kop!](#)) (website kopkrakers)
- Hazelzet, A., Otten, W., Vooijs, M., & van Kesteren, N. (2019). [Samen beslissen: hoe kansrijk is dat voor het werk en inkomen domein?](#). Sociaal Bestek, 81(4), 34-37.
- Hazelzet, A.M., & Otten, W. (2021) [Procesevaluatie ontwikkeling afwegingskader: verdieping en verbreding methodisch werken bij de gemeente Leiden](#). TNO rapport R11039
- Hazelzet, A.M., & Otten W. (2021) [Handreiking Afwegingskader versie 11 juni 2021](#). TNO rapport R11061
- Otten, W., Vooijs, I.M., van Kesteren, N.M.C., Boermans, S.M., Hazelzet, A.M. (2019). [Methodisch \(samen\)werken in het domein werk en inkomen](#). TNO Rapport R18050. Leiden: TNO
- Paver, R., De Witte, H., Rothmann, S., Van den Broeck, A., & Blonk, R. W. B. (2020). [The Implementation and Evaluation of the South African Adaptation of the JOBS Program](#). Frontiers in psychology, 11, 1418.
- Paver, R., Witte, H. D., Rothmann, S., Van den Broeck, A., & Blonk, R. (2020). [A systematic literature review of the implementation and evaluation of the JOBS programme: A suggested framework for South Africa](#). South African Journal of Economic and Management Sciences, 23(1), 1-13.



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

- Tooren van den M., Bouwens, L. Teeuwen, P.J., Blonk, R. (2021). [Sturen op kwaliteit; Randvoorwaarden om de DHW-GAS succesvol te implementeren](#) binnen Den Haag Werkt en [bijlage](#)
- Van de Logt, J., Boermans S.M., & Blonk R.W.B. (2019). [The Importance of a Bottom-Up Approach for the Dissemination of a Systematic Working Method in Social Service Organisations: A Mixed-Method Study](#). MasterThesis. show.cgi (uvt.nl)
- Vooijs, M., Hazelzet, A.M., van Kesteren, N.M.C., Verhoef, H., Otten, W. (accepted for publication) [A qualitative study into the perspectives of clients on shared decision-making as a method to support return to work](#). Work, 74(1) (January 2023 issue). DOI 10.3233/WOR-211023.
- Hazelzet, A., Otten, W., Vooijs, M., van Kesteren, N. (2019). [Samen beslissen: hoe kansrijk is dat voor het werk en inkomen domein?](#). Sociaal Bestek, 81(4), 34-37.
- Vooijs, M., Kesteren, N.M.C. van, Hazelzet, A.M., Otten, W. (2021) [Shared decision making from reintegration professionals' perspectives to support return to work: a qualitative study](#). Artikel [BMC Public Health, 21\(1\), 325](#).
- Vooijs, M., van Kesteren, N., Bouwens, L., Vernooij A., Hazelzet, A., Otten, W. (2021). Effect van eerste contact client met de gemeente op de relatie met re-integratie professional.
- ZonMw, TNO (Roland Blonk) en Den Haag Werkt (Lex van Langeraad). [‘Waarom je als professional doet wat je doet?’](#) Toelichting op de methode Gewogen Maatwerk. ZonMw.

Webartikelen

- Kranenborg, K., Otten, W., Boermans, S. Blog [‘Menselijke maat in het domein van werk en inkomen’](#) in het kader van [de conferentie De menselijke maat # HoeDan](#) van gebruiker Centraal op 2 december 2021
- [‘Waarom je als professional doet wat je doet?’](#) Toelichting op de methode Gewogen Maatwerk. ([ZonMw](#))
- [EVA Handreiking Methodisch werken_mrt 2022.pdf](#) (vng.nl)
- [Instrumentengidsen Dennis en Eva](#) | VNG.



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

INNOVATIES VOOR WERKGEVERS EN BEDRIJVEN

Artikelen en rapporten

- Andriessen, S., van den Tooren, M., & Hazelzet, A. (2021). [Anders inclusief ondernemen: manieren om inclusief ondernemerschap vorm te geven anders dan via werkplekken in de eigen organisatie](#). TNO rapport
- Blonk, R. [Menselijke maat](#). (2021). Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, Volume 37, Issue 3, 293-295. Jan 2021.
- Blonk, R. W. (2018). [We zijn nog maar net begonnen](#). Rede. Tilburg University.
- Eekhoudt, I., Oomens, S. & Blonk, R. (2020). [Welke werkgevers krijgen een loonsanctie?](#) Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 36, 3.
- Eekhoudt, I., Oomens, S., & Blonk, R. W. B. (2020). [Werkgeverservaringen met re-integratieverplichtingen, de RIV-toets en loonsancties](#). Advisie Wetenschappelijk, 14-17.
- Hazelzet, A.M., Knuijsting, M., Besseling, J. (2021) [Prestatieladder Socialer Ondernemen: Handleiding versie 1.9](#). TNO rapport R10309. www.pso-nederland.nl
- Hazelzet, A., Putnik, K., Otten, W., & van de Ven, H. (2018). Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen en doen. [Omdat het kan HRM handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt, 117](#).
- Hulsegge G., Otten W., van de Ven H.A., van den Tooren M., Putnik K., Blonk R.W.B., Hazelzet A.M. (2020). [Ontwikkeling en Validering Vragenlijst Inclusief Ondernemen: Een instrument om factoren die samenhangen met inclusief werkgeversgedrag te meten](#). TNO rapport 12158, R12158, Leiden, TNO.
- Hulsegge, G., Hazelzet, A.M. (2021) [Inclusief werkgeversgedrag Helmond-De-Peel: regionale arbeidsmarktanalyse](#). TNO rapport R10386
- Hulsegge G., van de Ven H., Otten W., Hazelzet A.M. (2021) [Nieuwe tool om inclusief ondernemen te stimuleren](#). Sociaal Bestek, editie 5.
- Tooren, M. van den, & Hazelzet, A. [Geef meer steun aan een bedrijf dat ook kwetsbaren in dienst heeft](#). Gepubliceerd in: [Trouw](#), 10 september 2020.



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

- Tooren, M. van den, In der Maur, M., Hazelzet, A., & Goudswaard, A. (2021) [Intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap: Een verkenning naar de intrinsieke motivatie bij reguliere bedrijven om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie waardevol werk te bieden](#). TNO publicatie.
- van Oosten, A., Peeters, J. W., Zwerver, F., & Lenssen, A., Blonk R.W.B. (2020). Aan de slag met Arbeid als medicijn. Advisie
- Van de Ven, H. A., van den Tooren, M., & Hazelzet, A. (2021). [Inclusief ondernemen bij grote bedrijven-Een verkennend onderzoek](#). TNO Rapport R11546
- Vooijs, M., Putnik, K., Hermans, L., Fermin, B., Hazelzet, A., & Genabeek, J. V. (2019). [Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking](#). TNO Rapport R10559.
- Hulsegge G., Otten W., van de Ven H.A., Hazelzet A.M., Blonk R.W.B. (2022) [Employers' attitude, intention, skills and barriers in relation to employment of vulnerable workers](#). Work, 72(4), 1215-1226. DOI 10.3233/WOR-210898
- Van Hees, S. G., Carlier, B. E., Blonk, R. W., & Oomens, S. [Understanding work participation among employees with common mental disorders: What works for whom, under what circumstances and how? A systematic realist review protocol](#). (2021). Work, (Preprint), 1-12. DOI: 10.3233/WOR-213515
- Van Hees, S. G., Carlier, B. E., Vossen, E., Blonk, R. W., & Oomens, S. (2022). [Towards a better understanding of work participation among employees with common mental health problems: a systematic realist review](#). Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 48(3), 173-189. (link)
- Gjengedal, R. G., Reme, S. E., Osnes, K., Lagerveld, S., Blonk, R., Sandin, K., ... & Hjemdal, O. (2020). Work-focused therapy for common mental disorders: A naturalistic study comparing an intervention group with a waitlist control group. Work, (Preprint), 1-11.
- Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S. E., Blonk, R. W., Schaufeli, W. B., & Wijngaards-de Meij, L. D. (2019). [Predicting the effectiveness of work-focused CBT for common mental disorders: The influence of baseline self-efficacy, depression and anxiety](#). Journal of occupational rehabilitation, 29(1), 31-41.



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

- Huijs, J. J., Houtman, I. L., Taris, T. W., & Blonk, R. W. (2019). [Effect of a participative action intervention program on reducing mental retirement](#). BMC public health, 19(1), 194.
- Huijs, J. J., Houtman, I. L., & Blonk, R. W. (2019). [Development of a new measure for mental retirement; testing of a three-factor structure of mentale retirement in different subgroups](#). BMC Public Health, 19(1), 1604.
- Kersten, A. (2022). [Kijk naar wat mensen wel kunnen](#) (Interview over inclusief werkgeversgedrag in 'Trends in HR' April 2022)
- Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. B. (2022). [Organisational Policies and Practices for the Inclusion of Vulnerable Workers: A Scoping Review of the Employer's Perspective](#). Journal of Occupational Rehabilitation, 1-22.

Webartikelen

- Hazelzet, A., Tooren, M. van den. [Inclusief ondernemen: kijk verder dan 125.000 banen alleen](#). 2021. Web column op website opnaarde10000! banen.
- Hazelzet, A., Tooren, M. van den [Inclusief ondernemen: onderzoekers en werkgevers sla de handen ineen](#). 2021. Web column op website op naar de 25000! banen.

- Andriessen, S., van den Tooren, M., Hazelzet, A. [TNO: sociaal werkgeven het kan ook anders](#), webartikel op website op naar de 25.000! banen! Naar aanleiding van rapport Anders Inclusief Ondernemen, 10 november 2021.
- Andriessen, S., van den Tooren, M., Hazelzet, A. [TNO: sociaal werkgeven het kan ook anders](#), webartikel op website op naar de 100.000! banen! Naar aanleiding van rapport Anders Inclusief Ondernemen, 10 november 2021.

Commissies en bestuurlijke rollen (anno 2022, Roland Blonk)

- Lid van de commissie van deskundigen Prestatieladder Sociaal Ondernemen
- Lid van de programma advies commissie Arbeidsdeskundig Kenniscentrum
- Lid stedelijke adviescommissie Kansen voor west| Rotterdam Aanvragen tbv EFRO/ Integrated Territorial Investments Rotterdam Zuid (omvang 12.6M€)
- Voorzitter innovatiecommissie Innovatiefonds VSO/Pro Rotterdam (2.6 M€)
- Lid van de onderzoeksraad Veldacademie
- Lid van de ZonMW begeleidingscommissie Verbetering kwaliteit Poortwachter proces



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

INCLUSIE EN DIVERSITEIT

Artikelen en rapporten

- Hulsegge, G., Emmert, S. B., Verhoef, H., Thijs, C., & Hosseini, Z. (2020). [Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten](#). Leiden: TNO. ([schema](#))
- Hulsegge, G., Verhoef, H., Thijs, C., Maur, in der M., Vooijs, M., Hummel, L., Emmert, S., (2021) [Literatuur- en Delphi-studie Culturele Inclusie en doorstroom, een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies](#). eindrapportage deelproject Kennis Investeringsprogramma, TNO Leiden.
- Hulsegge, G., Verhoef, H., Emmert, S., Thijs, C. [Effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie: een Delphi-studie](#). 2021 [Tijdschrift voor HRM](#), Editie 3 2021 Doi: 10.5117/THRM2021.3.HULS
- Hummel, L. N. R., Verhoef, H. F. C., Huijs, J. J. J. M., & Emmert, S. B. (2022). [Eindrapport Pilot behoud & doorstroom](#). TNO rapport R10504
- Hummel, L. N. R., Verhoef, H. F. C., Huijs, J. J. J. M., & Emmert, S. B. (2022). [Handreiking voor werkgevers: interventies voor behoud & doorstroom](#).
- Huijs, J., Klauw, M. van der, Tooren, M. van den, In der Maur, M., Steinhoff, M. [Onderzoeksrapport bij de pilot Nudging in Werving en Selectie: richting gelijke kansen](#). 2021 Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Hummel, L.N.R., Verhoef, H.F.C., Huijs, J.J.J.M., Emmert, S.B. (2022). [Eindrapport Behoud & Doorstroom](#). TNO Rapport R10504
- van der Klauw, M. (2021). [Objectiveren in werving en selectie draagt bij aan gelijke kansen kandidaten](#). TNO Insights, 1.
- [3 aanpassingen voor gelijke kansen in werving en selectie](#) | TNO
- Hulsegge, G., Hummel, L., Emmert, S.B., Hooftman, W., Verhoef, H. [Een onderzoek naar anoniem solliciteren bij werkgevers](#).



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

TECHNIEK ALS VERBINDER

Artikelen en rapporten

- Bosch, T., Van Rhijn, G., Krause, F., Könemann, R., Wilschut, E. S., & de Looze, M. (2020, June). [Spatial augmented reality: a tool for operator guidance and training evaluated in five industrial case studies](#). In Proceedings of the 13th ACM International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments (pp. 1-7).
- Cremers, A., van Kesteren, N., Kranenborg, K., & van der Pal, S. (2021). [De menselijke maat bij ontwerpen](#). Blog in het kader van de conferentie [De menselijke maat # HoeDan](#) van gebruiker Centraal
- De Looze, M., & Hazelzet, A. (2019). [Meer mensen aan het werk door Inclusieve Technologie? Whitepaper](#)
- De Looze, M., Kranenborg, K., Wilschut, E. S., Cremers, A., Hosseini, Z., & Hazelzet, A. (2020). [Technologie voor het versterken van de arbeidsmarktpositie van mensen met een psychosociale arbeidsbeperking](#) (No. TNO 2019 R11380). TNO.
- De Looze, M., Kranenborg, K., & Wilschut, E. (2022). [Technologie voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt: toepassingen van een mensgerichte aanpak](#). Beleid en Maatschappij, 49(49), 43.
- Fermin, B., De Boer, H., & Bos, L. (2018). [Mens en technologie, een gouden combinatie voor passend werk](#). Sociaal Bestek, 80(6), 38-41.
- Fermin, B., Looze, M. D., & Hazelzet, A. (2019). [Kansen van technologie voor mensen met een arbeidsbeperking: ervaringen uit pilots bij sociale werkbedrijven](#). Hoofdstuk Stad 2019: technologische en sociale innovatie p. 339-350
- Hazelzet, A. Looze, M. de, Wilschut, E., Cremers, A., Kranenborg, K. (2019). [Inclusieve Technologie; Meer mensen met afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk](#). De toekomst van sociale zekerheid en integratie: afscheidsbundel Bernard ter Haar, 23-34.
- Kranenborg, K., Looze, M. de, Wilschut, E., Cremers, A., Hazelzet, A. [Inclusieve technologie voor mensen met een psychosociale arbeidsbeperking](#). 2021, artikel [Sociaal Bestek 2021](#)(1)
- Kranenborg, K., de Looze, M., Wilschut, E. S., de Boer, H., Konemann, R., & Hazelzet, A. (2020). [Wegwijzer voor inclusieve technologie](#).
- Kranenborg, K., Cremers, A., Vos, D., Raaijmakers, S., Hazelzet, A. (2022). [Virtuele assistenten voor persoonlijke dienstverlening: verkenning en toepassing in arbeidsdomein](#). TNO rapportnummer: TNO 2022 P11856



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

- Kranenborg, K., Teeuwen, P., Schoone-Harmsen, M., de Looze, M., Hazelzet, A., Wilschut, E., Cremers, A., Blonk, R., de Boer, H. (2020). [Handreiking technologie en psychosociale belemmeringen](#). Artikel Kennisalliantie inclusie en technologie.
- Kranenborg, K (TNO) en Instituut Gak. [Kennisclip over Handreiking technologie en psychosociale belemmeringen TNO](#). 19 januari 2021
- Lanser, J., Hulsegge, G., Gommers, M., Wesseling, R., Neerinx, M.A., Hazelzet, A.M. (2021) [Het ervaren van beroepen in Virtual Reality: een verkennend onderzoek naar ervaringen en effecten op attitude, eigen effectiviteit en intentie tot het zoeken naar een baan](#). TNO rapport R10021. Artikel Kennisalliantie inclusie en technologie.
- Schoone-Harmsen, M. Kranenborg, K. Teeuwen, M.A. (2020) [Haalbaarheidsanalyse: checklist voor innovatie, impact en implementatie van inclusieve technologie](#).
- TNO, UWV, CTI, VU, Regioplan. (2021) [Overzicht van beproefde technologie op de werkvloer voor mensen met een arbeidsbeperking](#).
- Van den Bergh, R., Wilschut, E., Kranenborg, K., & Hazelzet, A. (2021). [Hoe meet je zelfeffectiviteit bij mensen met een cognitieve beperking?](#). Sociaal Bestek, 83(83), 1.
- Van den Bergh, R., Hummel, L., Verhoef, H., Kranenborg, K., & van Genabeek, J. A. G. M. (2021). [Doorontwikkeling van De Paskamer: Gebruikerservaringen en aanbevelingen](#). TNO Rapport, TNO 2021 R12232
- Van Genabeek, J., van den Heuvel, S., van den Bergh, R., Verhoef, H., Kranenborg, K., & Geuskens, G. (2020). [Een hulpmiddel voor het verkrijgen van inzicht in skills en bijpassende banen: ontwerp, werking en gebruikersgemak van De Paskamer tool van House of Skills](#). Artikel in SociaalBestek
- Van Kesteren, N., Kranenborg, K., van der Pal, S., Steen, M., & Cremers, A. (2021). [Betekenisvol en planmatig samenwerken: doelgroep participatie](#). Onderdeel van de serie 'een brug slaan naar de doelgroep'. (website [inclusive work](#)) (website [jeugd](#))
- Wilschut, E. S., Könemann, R., Murphy, M. S., Van Rhijn, G. J., & Bosch, T. (2019, June). [Evaluating learning approaches for product assembly: using chunking of instructions, spatial augmented reality and display based work instructions](#). In Proceedings of the 12th ACM International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments (pp. 376-381).



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

Webartikelen

Inclusief Gresbo / Inclusief groep

- KIT (webartikel, 20 april 2021) [Inclusief Groep verkent kansen nieuwe technologie voor mensen met een arbeidsbeperking](#)
- KIT (webartikel, 22 juni 2021) [Smart beamer: door inzet technologie prikkel je medewerkers](#) (inclusievetechnologie.nl)
- KIT (webartikel, 20 september 2021) [De rol van TNO in de pilot Smart beamer bij Inclusief Gresbo](#)
- Inclusief groep (Video, 16 november 2021) [Technologische innovatie binnen Inclusief Groep](#)
- TNO, KIT, Inclusief Groep (2022). [Operator Support System bij inclusief Groep](#) (pilotbeschrijving)

Tomingroep

- KIT (webartikel, 11 november 2021) [Tomingroep onderzoekt of relatief complexe assemblagewerkzaamheden met behulp van technologie door medewerkers met een cognitieve beperking kunnen worden uitgevoerd](#)
- TNO, KIT, Tomingroep (2022). [Cognitieve ondersteunings-technologie bij Tomingroep](#) (pilotbeschrijving)

IJmond Werkt!

- KIT (webartikel, 17 augustus 2021) [IJmond Werkt! onderzoekt of technologie medewerkers van de groenvoorziening kan ondersteunen](#)
- KIT (webartikel, 23 november 2021) [Artificial Intelligence in het groen; werkbedrijf IJmond Werkt! over de Groen Werkt! App](#)
- TNO, KIT, [IJmond werkt! \(2022\). App met Artificial Intelligence in de groenvoorziening bij IJmond Werkt!](#) (pilotbeschrijving)
- IJmond Werkt! (video 24 januari 2022) [Groen Werkt! App](#)

Overig

- Weener XL, TNO, KIT. Met VR sneller naar een passende baan? Onderzoek inzet VR bril bij baanoriëntatie. 2 maart 2021
- Webpublicatie Kennisalliantie Inclusie en technologie: [KIT checklist voor bedrijven die starten met inclusieve technologie](#)
- Webpublicatie: [Cobots bij UW Utrecht](#) | Kennisalliantie Inclusie en Technologie (inclusievetechnologie.nl)



PRODUCTIE

PRODUCTIE INCLUSIVE WORK

AANZWENGELEN VAN SYSTEEMINNOVATIES

Artikelen en rapporten

- Blonk R. W. B. (2019). [Opwaartse arbeidsmobiliteit biedt ruimte voor wie nu langs de kant staat](#). Onderdeel boek Perspectief op Werk, pp 130-133. [Achmea](#)
- Geuskens, G., Blonk, R., Goudswaard, A., Veltman, M., Schrijver, E., Revenberg, R., ... & Looymans, H. (2020). [Nieuw banen methodiek: verbinden van economische groei aan inclusie](#). Rapport.
- Goudswaard, A., Geuskens, G., Blonk, R., & Veltman, M. (2020). [Banengroei verbinden aan inclusie](#). Sociaal Bestek, 82(4), 4-7.
- Goudswaard, A., Veltman, V., Geuskens, G., Drupsteen, L., & Blok, R. (2021). [Nieuwe banen methodiek en WerkLeerBedrijf Zorg](#). Brochure [Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid](#)
- Karimi, M., Van der Zwaan, L, Islam, K., Van Genabeek, J., Rutten-van Mólken, M. (2021) [Evaluating Complex Health and Social Care Program Using Multi-Criteria Decision Analysis: A Case Study of “Better Together in Amsterdam North”](#), Value in Health, Volume 24, Issue 7, P966-975, ([DOI](#))

- Van der Klauw, M., Vooijs, M., Cranen, N., van Blijswijk, M. M. W., & Blonk, R. (2020). De motor: een gezamenlijk ontwikkelperspectief op Zuid. ([allesiopzuid.nl](#))
- Wieman, D. (2020). [Nieuwe Banen Methodiek: niet de werkzoekende, maar de baan staat centraal](#). Advisie, 22.

VIDEO'S/PODCASTS

- TNO. [Podcasts over Arbeid](#)
- Vooijs, M. (TNO) & Cranen, N (hart van Zuid) en Landman, R. (Ingenieurs op Zuid). Podcast Hoe bevorder je de doorstroming in de arbeidsmarkt. 2021 ([soundcloud.com](#)) ([podcastluisteren.nl](#))