



# ONDERZOEKSAGENDA

**BREED PLATFORM ARBEID**

Dit is een uitgave van het Breed Platform Arbeid, 20 september 2018

Mogelijk gemaakt door SIA, in het kader van de Platformregeling

Onder verantwoordelijkheid van het kernteam, bestaande uit de  
lectoren Yvonne Heerkens (vz), Petra Biemans (vice-vz),  
Paul van der Aa, Leni Beukema, Josephine Engels, Rob Gründemann

Samenstelling: Claudia van Orden  
Vormgeving: Marjolijn Bodewes  
Afbeeldingen: <https://unsplash.com>

# Breed Platform Arbeid

Praktijk & Onderzoek

# INHOUD

Inleiding	4
Wat is het Breed Platform Arbeid?	5
Context: ontwikkelingen rond Arbeid	11
Werkwijze om te komen tot een onderzoeksagenda	21
Onze uitgangspunten voor de onderzoeksagenda	26
Onderzoeksagenda	31
1.(Her)waardering van werk	31
2.Een leven lang ontwikkelen	32
3.Inclusiviteit	36
Literatuur	40
Bijlage 1: Overzicht lectoren	44
Bijlage 2: deelnemende organisaties werkateliers	46
Afkortingen	47

# INLEIDING

Het Breed Platform Arbeid heeft in 2017-2018 een proces doorlopen om te komen tot een onderzoeksagenda voor de komende jaren. Dit boekje vormt de weerslag van dit proces en het bevat de onderzoeksagenda zelf, plus voorstellen voor vervolg. Bij het verkennen van de thema's die leven op het brede terrein van Arbeid zijn veel mensen uit het mbo en het werkveld betrokken geweest. Aan hen allen is dit boekje gericht.

We leggen eerst kort uit wat het Breed Platform Arbeid is en we beschrijven de context van de huidige en te voorziene vraagstukken binnen het domein arbeid. Daarna beschrijven we via welke stappen we gekomen zijn tot de formulering van onderzoeksthema's. Op basis van dit document gaan we tijdens een werkconferentie op 2 oktober 2018, in gezamenlijkheid met de werkveldpartners, onderzoekbare praktijkvragen formuleren. Uit de onderzoeksvragen zullen we er uiteindelijk twee á drie kiezen die uitgewerkt gaan worden tot concrete onderzoeksvoorstellen.

# WAT IS BREED PLATFORM ARBEID?

## Samenstelling

Het Breed Platform Arbeid is een samenwerkingsverband van lectoren die vanuit verschillende hogescholen in het land praktijkgericht onderzoek verrichten op het brede terrein van Arbeid. Het doel van het platform is om deze lectoren aan elkaar te verbinden, de netwerken van de lectoren te delen en te versterken en met elkaar te komen tot gezamenlijke onderzoeksprojecten. Hierdoor kan kennis breed worden gedeeld en kan praktijkgericht onderzoek meer betekenis krijgen voor werkenden en werkzoekenden, alsmede voor andere stakeholders (zoals overheid, werkgevers, uitkerende instanties, professionals).

**Werkende:** dit is een neutrale term om een persoon aan te duiden die werk heeft, ongeacht of dit werk in loondienst is dan wel als zzp'er of als werkgever/ ondernemer.

We zijn gestart met de combinatie van twee bestaande netwerken: het netwerk van HRM (Human Resource Management) lectoren (actief sinds 2008) en het netwerk van lectoren Arbeid & Welbevinden (actief sinds 2016)<sup>1</sup>. Zodoende brengt het platform lectoren vanuit meerdere disciplines (HRM, organisatie van arbeid, talentontwikkeling, arbeidsparticipatie, zorg, social work, welzijn) bijeen om samen met ieder hun eigen specifieke 'netwerk-achterban' (o.a. kennisinstellingen, cliëntorganisaties, beroepsorganisaties, maatschappelijke instellingen en bedrijven, kennisnetwerken, gemeentelijke en overheidsinstellingen) het brede vraagstuk van arbeid te benaderen.

Het Breed Platform Arbeid beoogt een open netwerk te zijn, waarbij andere lectoren maar ook de stakeholders zich bij kunnen aansluiten. Het ligt voor de hand om waar relevant de samenwerking te zoeken met andere landelijke netwerken van lectoren, zoals het al langer bestaande lectorennetwerk Social Work, bijvoorbeeld op het gebied van armoede en arbeidsparticipatie of bij het bestaande lectorenplatform Sport als het gaat om leefstijl op de werkplek. Diverse partijen hebben reeds hun belangstelling voor samenwerking getoond. Het platform biedt de mogelijkheden om deze contacten te delen én uit te breiden.

### **Wat is praktijkgericht onderzoek?**

(zie <https://www.lectoren.nl/praktijkgericht-onderzoek>)

Het hbo doet praktijkgericht onderzoek. Dit is onderzoek waarvan de vraagstelling wordt ingegeven door de beroepspraktijk en waarvan de kennis direct bijdraagt aan die beroepspraktijk (Andriessen 2014). Het onderscheidt zich van theoriegericht onderzoek dat vooral gericht is op het opvullen van witte vlekken in de theorie.

Praktijkgericht onderzoek heeft over het algemeen de volgende kenmerken (zie Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek).

1. Het is geworteld in de beroepspraktijk doordat de vraagstellingen zijn ingegeven door de praktijk en de kennis die het onderzoek oplevert bijdragen aan de praktijk.
2. Het is vaak multidisciplinair.
3. Het wordt vormgegeven binnen een scala aan organisatorische verbanden.
4. Het is methodologisch verantwoord.

5. Het heeft een sterke verbinding met andere (onderwijs)activiteiten van hogescholen.
6. Het vindt plaats in netwerken met externe partijen.
7. Het is gevarieerd in soort onderzoek, wijze van publiceren, soort producten en netwerken waarin het plaats vindt.

## Lectoren en lectoraten

Het praktijkgericht onderzoek aan het hbo vindt plaats onder leiding van een lector. De functie van lector is in het hbo in 2001 ingevoerd. De lector is in de meeste gevallen een gepromoveerd onderzoeker die specialist is in een bepaald vakgebied en zowel affiniteit heeft met onderzoek als met de praktijk en het onderwijs.

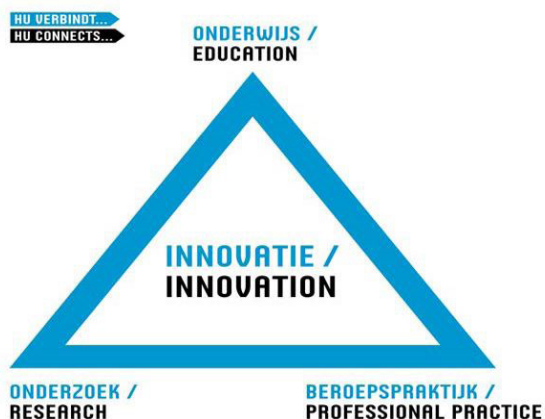
Bij veel hogescholen geeft de lector leiding aan een onderzoeksgroep (kenniskring of lectoraat genoemd) waarin docenten zitten die een deel van hun tijd onderzoek kunnen doen. Lectoraten zijn veelal gebundeld in kenniscentra rondom bepaalde thema's of maatschappelijke vraagstukken. Sommige hogescholen hebben wel kenniscentra maar geen lectoraat per lector. Deze werken met een pool van onderzoekers.

De lectoraten en kenniscentra zijn soms ondergebracht bij een centrale afdeling binnen de hogeschool, maar vaker komt het voor dat de kenniscentra en lectoraten verbonden zijn aan faculteiten, academies of 'schools'.

## Verbinden onderwijs, onderzoek en praktijk

De opdracht van de lector is om onderzoek te doen dat een bijdrage levert aan onderwijs en de praktijk. In het hbo veelal de 'beroepspraktijk' genoemd. Hogeschool Utrecht geeft dat weer zoals in het plaatje. Andere hogescholen hanteren vergelijkbare modellen.

Het praktijkgerichte onderzoek in het hbo is in veel opzichten niet anders dan het onderzoek aan universiteiten. Ook bij universiteiten wordt onderzoek gedaan naar vragen uit te praktijk dat voldoet aan wetenschappelijke kwaliteitseisen. In het hbo is het onderzoek altijd praktijkgericht en vindt het vaak plaats in, met en soms ook door de praktijk zelf, alsmede met en door studenten.





De samenwerking kent veel voordelen voor zowel deelnemers als stakeholders: door samenwerking zijn crossovers mogelijk, kunnen we meer massa genereren, kunnen we landelijk én omvangrijker onderzoek uitvoeren, stijgt het kennisniveau, is kennis over alle subsystemen beter toegankelijk, stijgt de toegevoegde waarde van de hogeschool voor (regionale) stakeholders op het gebied van de arbeidsmarkt, kan worden aangesloten bij sociaaleconomische beleidsontwikkelingen en kan worden bijgedragen aan oplossingen voor allerlei maatschappelijke vraagstukken.

#### **De missie van het Breed Platform Arbeid luidt:**

het versterken van de samenwerking tussen relevante lectoraten van Nederlandse hogescholen, door het ontwikkelen van een multidisciplinaire onderzoeksagenda op het terrein van Arbeid, in de brede zin van het woord. Hierdoor kan de thematiek rondom (toegang en behoud van) arbeid vanuit meerdere kanten worden aangevlogen én kan focus en massa worden gecreëerd voor onderzoeksprogrammering en –financiering. Daardoor kunnen we als lectoraten/hogescholen een belangrijke rol spelen bij vraagstukken die betrekking hebben op het duurzaam (weer) aan het werk gaan én duurzaam aan het werk blijven van grote groepen mensen, waarbij rekening wordt gehouden met veranderingen in de waarde van het werk.

De lectoren in het Breed Platform Arbeid kunnen elkaar versterken vanuit een verschil in focus en perspectief. De lectoren Arbeid & Welbevinden hebben met name kennis van thema's als 'aan het werk gaan van kwetsbare burgers' en 'duurzaam aan het werk blijven van alle werkenden (duurzame inzetbaarheid)'. De HRM-lectoren richten zich in bredere zin op de Human Resource (HR) functie in arbeidsorganisaties en op een bredere doelgroep van werkenden.

Kennis om kwetsbare groepen aan het werk te helpen en te houden kan ook relevant zijn voor een meer generieke groep werkers. Anderzijds kan de meer organisatiegerichte blik van de HRM-lectoren een verbreding bieden aan de meer cliëntgerichte benadering van de lectoren Arbeid & Welbevinden.

## Doelen

Het platform geeft een impuls aan het programmeren van praktijkgericht onderzoek, het aanjagen van onderwijsvernieuwing en het realiseren van (sociale) innovaties in en met de beroepspraktijk omtrent de brede thematiek van arbeid.

Onze doelen luiden:

1. Het realiseren en verduurzamen van een multidisciplinair breed platform op het terrein van arbeid (netwerkontwikkeling).
2. Het ontwikkelen van een onderzoeksagenda en prioritering op het terrein van arbeid (duurzaam [terug] aan het werk gaan en duurzaam aan het werk blijven).
3. Het creëren van een plaats waar praktijkvragen op het terrein van arbeid geïntegreerd en multidisciplinair kunnen worden opgepakt.
4. Vastleggen én beschikbaar stellen van de opgedane kennis en inzichten voor de 'driehoek': werkveld, onderzoek en onderwijs.

# CONTEXT: ONTWIKKELINGEN ROND ARBEID<sup>2</sup>

Om als individu zelfstandig en volwaardig te kunnen deelnemen aan onze participatiemaatschappij is (vooral) het hebben van (betaald) werk cruciaal. Maar het hebben én behouden van werk is en wordt tegenwoordig minder vanzelfsprekend. Er zijn trends te onderscheiden in onze maatschappij en in de manier waarop we met werk omgaan. Die hebben impact op individuele werkenden, maar ook op werkgevers. Er leven vragen omtrent bijvoorbeeld werkzekerheid; het stimuleren van ontwikkeling van werkenden; het overbruggen van de afstand tussen mensen die aan de kant staan en bestaande vacatures; en het vinden van een balans tussen werken en andere vormen van meedoen in de samenleving<sup>3</sup>. Deze vragen zijn voor zowel werkenden als werkgevers uitermate relevant. Beide groeperingen hebben te maken met identieke trends en vraagstukken, maar hun perspectief is (uiteraard) anders. Vanuit het Breed Platform Arbeid willen we de thema's op het terrein van arbeid vanuit meerdere perspectieven benaderen en in samenhang beschouwen.

In onderstaande drie paragrafen gaan we in op een aantal trends in werk, die we signaleren in de samenleving: (1) enkele algemene trends, in het bijzonder technologisering en aandacht voor zingeving; (2) het feit dat niet iedereen profiteert van toegenomen economische welvaart; en (3) (gebrek aan) arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen.

<sup>2</sup> Bij het opstellen van de tekst van deze paragraaf is onder andere gebruikgemaakt van de tekst van het Handboek Arbeid & Gezondheid (Heerkens et al. in druk)

<sup>3</sup> Zie <http://werkgeven.awvn.nl/werkgeven/58/vijf-opgaven-in-de-wereld-van-werk/>

## Werk verandert

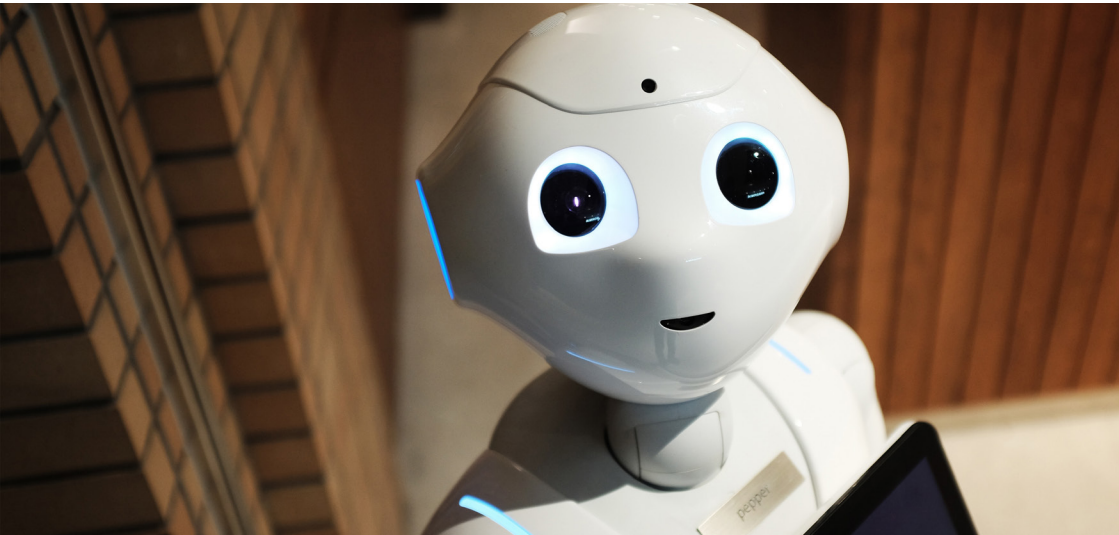
De afgelopen jaren zijn er veel onderzoeken en rapporten verschenen over de veranderingen die plaatsvinden in samenleving en werk (zie o.a. Arntz et al. 2016; Frey et al. 2013; Went et al. 2015; World Economic Forum 2016). In het rapport ‘The future of skills: employment in 2030’ (Bakhshi et al. 2017) worden (samenvattend) de volgende zeven maatschappelijke trends genoemd:

1. technological changes (technologisering / robotisering/e-health)
2. demographic change (vergrijzing en ontgroening)
3. globalisation (internationalisering)
4. environmental sustainability (duurzaamheid, klimaatverandering, ‘groene economie’)
5. urbanisation (verstedelijking)
6. increasing inequality (toenemende ongelijkheid in bezit, opleiding, gezondheid, toegang tot voorzieningen)
7. political uncertainty (politieke onzekerheid, incl. veranderende wetgeving).

Al deze rapporten tonen niet alleen aan dat werk de afgelopen jaren zeer sterk is veranderd, maar ook dat deze veranderingen zich door zullen zetten. Er wordt wel gezegd dat we aan de vooravond staan van de vierde industriële revolutie. Waar het in de derde industriële revolutie ging om automatisering / digitalisering, gaat het nu vooral om robotisering. De invloed van technologie / robotisering is enorm, is de constatering.

Dit wordt versterkt doordat problematieken niet meer vanuit één discipline aangepakt kunnen worden, maar dermate veelvormig en complex zijn, dat crossovers tussen vakgebieden nodig zijn.

Van veel kanten klinken zorgelijke geluiden over deze ontwikkelingen. Zo zullen grote aantallen functies onder invloed van de technologische veranderingen verdwijnen. De schattingen lopen uiteen tussen de 10% (OECD 2015) tot 47% (Frey et al. 2013). Natuurlijk verschijnt er ook nieuw werk. Maar dit nieuwe werk vereist een hoger opleidingsniveau én meer sociale vaardigheden op o.a. het terrein van samenwerking en communicatie, de zgn. ‘21st Century Skills’ (<http://www.21stcenturyskills.nl>).



Er is sprake van zogenaamde ‘Skill-Biased Technical Change’ (Violante 2008). Hierdoor zullen grote groepen mensen niet meer volwaardig mee kunnen doen op de arbeidsmarkt (Piketty 2014).

Daartegenover staan ook positieve consequenties van technologisering, waaronder bijvoorbeeld de mogelijkheden om mensen met een arbeidshandicap met technologie te ondersteunen en daarmee de productiviteit en/of het zelfstandig werken te vergroten.

In het verleden door het Rathenau Instituut uitgevoerde analyses leren overigens dat Nederland van de vorige drie industriële revoluties heeft kunnen profiteren (van Est & Kool 2015). Weliswaar is dat geen garantie voor de toekomst, maar het Rathenau Instituut is voor wat betreft de invloed van de technologische ontwikkelingen op de toekomstige werkgelegenheid positief. Het spreekt over de 'robotsamenleving als wenkend perspectief'. Daarbij verdienen dan wel de aandacht: (1) maatschappelijk verantwoorde innovatie; (2) scholing om te zorgen dat mensen de juiste vaardigheden hebben voor het werk van de toekomst en (3) eerlijke verdeling van de welvaart.

Een tweede trend, die enigszins 'tegenas' biedt aan de technologisering, is dat er juist ook opnieuw meer aandacht komt voor zingevingaspecten van arbeid. Zo liet Van der Klink (2015) een nieuw geluid over arbeid horen in diens oratie: technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals robotisering en flexwerken veranderen de arbeidsmarkt in hoog tempo en daarom is een nieuwe zienswijze op werk nodig. Werk dient niet alleen gericht te zijn op inkomen, maar werk moet bijdragen aan andere waarden, zoals welzijn, geluk, creativiteit. Het zingevingaspect van werk wordt belangrijker (voor bepaalde groepen althans).

De waarde van werk zit niet alleen in het resultaat maar juist ook in het werken zelf: werk mag de gezondheid niet aantasten; en werk moet voldoening geven en bijdragen aan persoonlijke behoeften en ambities. De bedrijven en organisaties die de toe-

komst gaan maken zijn de bedrijven, die investeren in mensen en menselijk kapitaal, in goed personeelsbeleid en in een werkomgeving waarin mensen zich gewaardeerd en waardevol voelen. Zij frustreren niet de behoefte van mensen aan intrinsieke waarden in het werk die bijdragen aan geluk, welzijn en zingeving. Het gaat daarbij om de balans tussen datgene waar de werkende toe in staat is en wat de omgeving aan mogelijkheden kan en wil bieden ('capability approach', Sen 1980). Bedrijven die deze balans goed weten te bewerkstelligen kunnen de toekomst zonnig tegemoet zien en mogen rekenen op een stabiele duurzame groei. Indien deze ontwikkeling inderdaad doorgezet wordt, is het interessant om te onderzoeken welke waarde werk voor de mens blijft houden.

Het accent op de capability approach brengt tevens met zich mee dat er hernieuwde aandacht is voor manieren om gedrag van mensen te beïnvloeden, bijvoorbeeld in het bevorderen van gezondheid van werkenden. Niet alleen op individueel niveau, maar ook op het niveau van de organisatie: dan is de vraag hoe de organisatiecultuur beïnvloed kan worden, zodanig dat deze een positieve uitwerking heeft op de werkenden in die organisatie (en daarmee uiteindelijk weer op de collectieve uitkomsten van die organisatie).

## **Niet iedereen profiteert van de economische groei**

Ondanks de economische groei van de laatste jaren profiteert lang niet iedereen daarvan. Jongeren, laagopgeleiden en migranten blijven achter. In zijn algemeenheid kunnen we signaleren dat de kloof tussen laag- en hoogopgeleid toeneemt, en dat de tweedeling tussen mbo en hbo/wo verscherpt: voor hoogopgeleiden zijn er baankansen te over, terwijl laagopgeleid werk verdwijnt. Ook de werving voor beide categorieën verloopt anders: mbo'ers worden veelal via uitzendbureaus geworven terwijl voor

hbo/wo vacatures worden gesteld. Nu is dit overigens niet voor alle sectoren zo: in de ICT zijn mbo'ers net zo gewild als hbo/wo. Maar in bijvoorbeeld de zorg is de tweedeling zeer pregnant. In andere sectoren daarentegen is het niet langer alleen werk op een lager en midden niveau dat het risico loopt geautomatiseerd te worden en te verdwijnen. Ook werk op academisch niveau, dat gebaseerd is op regels, zal steeds vaker (deels) geautomatiseerd kunnen worden (van Est & Kool 2015; Went et al. 2015). De arbeidsmarktpositie van middelbaar en hoogopgeleide werkenden zal ook verslechteren, zo is de verwachting (UWV, Arbeidsmarktanalyse 2017).

Ook de positie van jongeren op de arbeidsmarkt wordt ingewikkeld. Door de toenemende flexibilisering is het voor hen steeds lastiger een vaste aanstelling bij een werkgever te verkrijgen, waardoor het bijna onmogelijk wordt om financiering voor een woning te verkrijgen. Ook stellen ze vaker het krijgen van kinderen uit. Jongeren wordt als het ware het perspectief op hun toekomst ontnomen. Verder zijn er specifieke groepen middelbaar en hoogopgeleiden, die als gevolg van de voortschrijdende automatisering werkloos zijn geworden, zoals bank- en verzekeringsmedewerkers. Van deze groep heeft 60% na een jaar werkloosheid nog geen andere baan gevonden, t.o.v. een gemiddelde van 35% (Financieel Dagblad, 22 nov 2016).

Terwijl in bepaalde groepen en sectoren (de kans op) werkloosheid een probleem vormt, zijn er aan de andere kant juist veel sectoren die een steeds grotere behoefte hebben aan personeel en waar het lastig voor is om voldoende gekwalificeerde mensen te krijgen.

Nederland kende in het 4e kwartaal van 2017 8,651 miljoen werkenden (CBS 2018). Aandacht voor deze werkenden is van groot belang: ze zullen tot hogere leeftijd (>67 jaar) moeten doorwer-



doorwerken. Was de gemiddelde leeftijd van uittreden (pensioenering) in 2006 nog 61 jaar, in 2016 was die gestegen tot 64 en 5 maanden, in 2017 tot 64 jaar en 10 maanden en de verwachting is dat die in 2040 68,4 jaar zal zijn (de Beer 2016). Ook zien we in alle sectoren, juist ook in de jongere leeftijdscategorieën, een toename van stress- en burn-out klachten.



De vraag is hoe werkenden te ondersteunen zijn om in hun werkzame leven vitaal en bevlogen (c.q. duurzaam inzetbaar) te blijven. Dit geldt niet alleen voor werkenden die in dienst zijn van een organisatie, maar zeker ook voor zzp'ers. Volgens het CBS zijn er inmiddels een miljoen zzp-ers in Nederland . De verwachting is dat deze groep blijft groeien. Een deel van de huidige generatie studenten zal ook als zzp'er aan het werk gaan. We weten veel over de achtergrond van zzp'ers, hun inkomsten, hun opdrachtgevers, etc. maar zeer weinig over hoe ze zich ontwik-

kelen. Bedrijven die zzp'ers inzetten moeten zich afvragen hoe ze met deze groep willen omgaan. Investeren ze in hun ontwikkeling, net zoals ze in eigen werknemers zouden doen? En hoe zorgen bedrijven dat de kennis en kunde van de zzp'ers geborgd blijft, ook als deze weer vertrekken?

## Arbeidsparticipatie voor kwetsbare groepen is niet vanzelfsprekend

Een ander belangrijke trend rondom werk betreft de arbeidsparticipatie en toegang tot de arbeidsmarkt. Het verrichten van arbeid is in onze samenleving een belangrijke vorm van maatschappelijke participatie. Overheidsbeleid beoogt om zowel economische als sociale redenen de arbeidsparticipatie van kwetsbare burgers te vergroten.

Mensen die niet werken ervaren minder maatschappelijke waardering, gevoel van eigenwaarde, sociale contacten en structuur (Jahoda 1981). Hoewel werken ook risico's voor de gezondheid met zich meebrengt (stress, burn-out, rugklachten, aandoeningen aan het bewegingsapparaat, arbeidsongevallen en verzuim), is werken over het algemeen goed voor de fysieke en mentale gezondheid en het welbevinden van mensen (Waddell & Burton 2006).

Dat werken gemiddeld genomen goed is voor mensen, geldt ook voor burgers voor wie werken niet of minder vanzelfsprekend is – waaronder mensen met een chronische aandoening (van der Veer et al. 2013), mensen met een lage sociaaleconomische status (SES) en/of lage opleiding (Burdorf et al. 2016), mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, mensen met fysiek zwaar werk, mantelzorgers, of een combinatie hiervan. Onder invloed van toenemende flexibilisering op de arbeidsmarkt (zowel contractueel als inhoudelijk) en andere hiervoor genoemde

genoemde ontwikkelingen, worden in toenemende mate meer en andere competenties gevraagd. Niet iedere burger kan mee in deze trend. Kortom, werk is voor mensen met minder of onvoldoende arbeids-, persoonlijk, sociaal, en cultureel kapitaal en/of toegang tot hulpbronnen steeds minder voor de hand liggend. En dat geldt voor verschillende vormen van arbeid, zowel betaald als vrijwillig.

Ondanks de verscherpte wet- en regelgeving op dit gebied, is de participatie van kwetsbare burgers de afgelopen jaren niet toegenomen, maar eerder verslechterd (Echtelt et al. 2016; Lautenbach & Kuenn-Nelen 2016; Sanders et al. 2010). Kwetsbare burgers zijn vaker niet-werkzaam en hebben ook moeite om hun werk te behouden (Jehoel-Gijsberts 2010). Het is daarom belangrijk om maatregelen te treffen om de duurzame participatie van deze mensen te bevorderen (OECD 2016). Dit betekent dat er naast de huidige aandacht voor het realiseren van arbeidsplekken vooral ook aandacht moet zijn voor de werkomstandigheden en kwaliteit van het werk van kwetsbare burgers om behoud van werk te realiseren (Oomens, 2017).

De tragiek daarbij is dat arbeid(sparticipatie) zozeer onderdeel uitmaakt van ons dagelijks bestaan dat het vele eigenaren kent. Bedrijven organiseren het, de overheid faciliteert en beschermt het, de burger doet het. Maar de kwetsbare burgers dreigen - ondanks vaak sterke motivatie voor participatie - tussen wal en schip te vallen. Want hoewel er voor hen allerlei arrangementen zijn om in hun levensonderhoud te voorzien, is de toegang tot de arbeid voor hen nog niet gegarandeerd. Het verkleinen van de kloof tussen de reguliere zorg en welzijnssector enerzijds en het domein van (toegang en borging van en naar) werk en inkomen anderzijds is daarom essentieel. Veelal zijn kwetsbare burgers bekend in zorg en welzijn, bijv. in sociale wijkteams of bij zorgprofessionals in de eerste lijn. Hun problematiek is vaak meer-

meervoudig (chronische aandoening, verslaving, schulden, slechte woonomgeving etc.) (de Klerk et al. 2012) en vaak zijn de verschillende problemen onlosmakelijk met elkaar verbonden (Holwerda et al. 2014). De aandacht voor arbeid is er weinig, omdat dit (vooralsnog) niet de natuurlijke focus van zorgverleners is.

Sinds het rapport van de SER in 2014 is er wel meer aandacht voor arbeidsgerichte zorg. En tegelijkertijd zien we ook een trend in HRM-afdelingen, dat ze zich weer meer bezig gaan houden met de ‘mens’ in de organisatie. Nadat HRM zich in de jaren negentig van de vorige eeuw moeizaam ontworsteld had aan het imago van de ‘personeelswerker’ heeft het de afgelopen twee decennia vol overgave de rol van ‘business partner’ vervuld. Nu zien we (als een golfbeweging) echter nadrukkelijk weer de zachte kant naar voren komen: HRM durft zich weer bezig te gaan houden met inclusiviteit (de Lange et al. 2018) en activiteiten die neigen naar het ‘ouderwetse’ personeelswerk.

# WERKWIJZE OM TE KOMEN TOT EEN ONDERZOEKSAGENDA

## Interviews

We hebben 19 interviews gehouden met partijen afkomstig uit allerlei geledingen: werkgevers-, werknemers- en patiëntenorganisaties, enkele grotere werkgevers, een ministerie, de vereniging van hogescholen, de mbo-raad, beroepsverenigingen, topsectoren, andere platforms, ICT, etc. In deze interviews is vooral gevraagd om actuele vraagstukken/onderwerpen op het terrein van arbeidsparticipatie, ontwikkelingen binnen het domein arbeid en potentiële onderzoeksthema's aan te dragen. De interviews zijn steeds door het kernteam in tweetallen afgenomen. De interviews hebben veel informatie opgeleverd voor de werkateliers (zie verderop).

## Workshop op SIA congres 30 november 2017

Samen met de programmamanager van de Human Capital Agenda van de gezamenlijke topsectoren hebben we een workshop georganiseerd tijdens het SIA-congres van 30 november. De titel van de SIA workshop: 'Duurzaam aan het werk komen, zijn en blijven: op weg naar een onderzoeksagenda op het terrein van arbeid'. Dit was een exploratieve workshop, waarbij in dialoog verkend is welke (overkoepelende) thema's op het brede terrein van arbeid in de diverse sectoren spelen en welke daarbij prioriteit hebben om gezamenlijk praktijkgericht onderzoek op te richten.

## Lectorenbijeenkomst

De verzamelde informatie is op 15 januari 2018 met alle leden van het platform doorgenomen en verwerkt tot drie hoofdthema's:

1. Een leven lang leren
2. Inclusieve organisatie
3. Herwaardering van werk

## Drie werkateliers

Deze thema's zijn in drie werkateliers met lectoren en vertegenwoordigers uit het werkveld nader uitgediept. In de werkateliers – tussen maart en juli 2018 georganiseerd bij de hogeschool Utrecht - hebben we samen met het werkveld verkend welke thema's in het kader van het Breed Platform Arbeid geschikt zijn om met behulp van praktijkgericht onderzoek te onderzoeken, door te informeren naar de meest relevante toekomstgerichte vragen. Voor elk van de thema's geldt dat ze zowel op individueel, op organisatie- en op maatschappelijk niveau een bepaalde betekenis en impact kunnen hebben. Deze drie niveaus zijn in de werkateliers dan ook steeds uitdrukkelijk onderwerp van gesprek geweest.

De werkateliers hadden steeds een zelfde structuur: allereerst werd het thema door een lector én een of twee mensen uit het werkveld ingeleid. Daarna gingen de aanwezigen uiteen in groepjes, om vragen te inventariseren. Elke groep leverde een flap op met de belangrijkste vragen, die aan het eind van de bijeenkomst plenair besproken werden.

De drie werkateliers zijn georganiseerd rondom de volgende thema's: leven lang leren, inclusieve organisatie en herwaardering van werk. Verslagen van de drie werkateliers zijn te vinden op de

## Opstellen onderzoeksagenda

Na afloop van de werkateliers heeft het kernteam zich gebogen over de uitkomsten ervan en is in drie achtereenvolgende sessie gekomen tot een concept-onderzoeksagenda. Dit concept-document is eind augustus 2018 voorgelegd aan alle lectoren van het Breed Platform Arbeid. Hun commentaren zijn verwerkt in de definitieve versie die nu voor u ligt. In het opstellen van de onderzoeksagenda zijn de uitkomsten van de werkateliers in samenhang met de interviewverslagen en recente literatuur beschouwd. Op basis van deze informatie is besloten om de titels van de drie thema's enigszins aan te passen. De thema's zijn geworden:

1. (Her)waardering van werk – het gaat immers ook om de huidige waardering van werk en niet alleen om de herwaardering;
2. Leven lang ontwikkelen – ‘leven lang leren’ is te zeer gericht op formele scholing alleen en wij beogen juist om alle vormen van ontwikkeling te betrekken;
3. Inclusiviteit – omdat we breder dan louter op het terrein van de organisatie kijken naar het begrip ‘inclusiviteit’.

Bovendien hebben we de volgorde van de thema's aangepast: het ‘breedste’ onderwerp staat bovenaan, het ‘smalste’ onderaan. Herwaardering van werk bleek namelijk een soort van paraplu-begrip te zijn, waaronder veel onderwerpen te identificeren zijn. Vervolgens hebben we als tweede thema ‘leven lang ontwikkelen’ opgenomen, want dit thema is van toepassing op iedereen, terwijl ‘inclusiviteit’ over een beperkte groep gaat. Deze volgorde zegt overigens niets over de importantie van het thema: ze zijn alle drie even belangrijk.



In het laatste hoofdstuk van dit document schetsen we de onderzoeksagenda, waarin we dieper ingaan op deze drie thema's. Achtereenvolgens geven we een korte toelichting op de drie begrippen, zoals deze ook in de uitnodiging voor de werkateliers aan deelnemers is verstrekt. Vervolgens geven we aan wat wij de belangrijkste onderwerpen achten.



## Werkconferentie Onderzoeksagenda oktober 2018

In een gezamenlijke werkconferentie, waarbij zowel de stakeholders die we hebben geënthousiasmeerd in de werkateliers, potentiële financiers (Instituut Gak, Human Capital van de Topsectoren), als de lectoren en docent-onderzoekers aanwezig zijn, zal de verzamelde en aanwezige kennis van de lectoren en het werkveld worden gedeeld. Doel van de bijeenkomst is om op basis van onderhavige onderzoeksagenda, waarin de belangrijkste thema's gedefinieerd zijn, te komen tot concrete onderzoekbare vragen én concrete voorbeelden van praktijksituaties te verzamelen die onderzoekbaar zijn.



In 2018-2019 zullen we vervolgens een gezamenlijk onderzoeksprogramma uitwerken. Daarbij zal concreet gewerkt worden aan minimaal twee (multidisciplinaire) onderzoeksvoorstellen die ingediend kunnen worden voor financiering. Om dit te realiseren worden rondom de drie belangrijkste en meest kansrijke onderwerpen uit de onderzoeksagenda projectgroepen ingericht, bestaande uit een lector (trekker van de projectgroep), minimaal drie hogescholen en minimaal twee partijen uit het werkveld. In april/mei 2019 zullen we dan uiteindelijk tijdens een slotconferentie werken aan verduurzaming van het platform en hierover afspraken maken met de lectoren en de platformpartners. Ook gaan we dan een vervolgprogramma opstellen.

Er zijn op dit moment meerdere partijen bezig met het opstellen van onderzoeksagenda's op het gebied van Arbeid (zoals RIVM, AKC, AWWN, AIAS), waar wij uiteraard rekening mee houden en waardoor we ons laten voeden en inspireren. Tevens is gekeken naar de Nationale Wetenschapsagenda en naar de onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. Waar wij als Breed Platform Arbeid de nadruk op leggen, is dat we samen met het werkveld de thema's formuleren. Bovendien willen we onderzoeksvragen gaan uitwerken die daadwerkelijk tot oplossingen voor bestaande problemen in de praktijk kunnen gaan leiden. We stellen daarom onze eigen prioriteiten en maken onze eigen keuzes in de onderzoeksprogrammering en zoeken daar desgewenst op inhoud samenwerking met andere kennisinstellingen bij.

# ONZE UITGANGSPUNT- EN VOOR DE ONDERZOEKSAGENDA

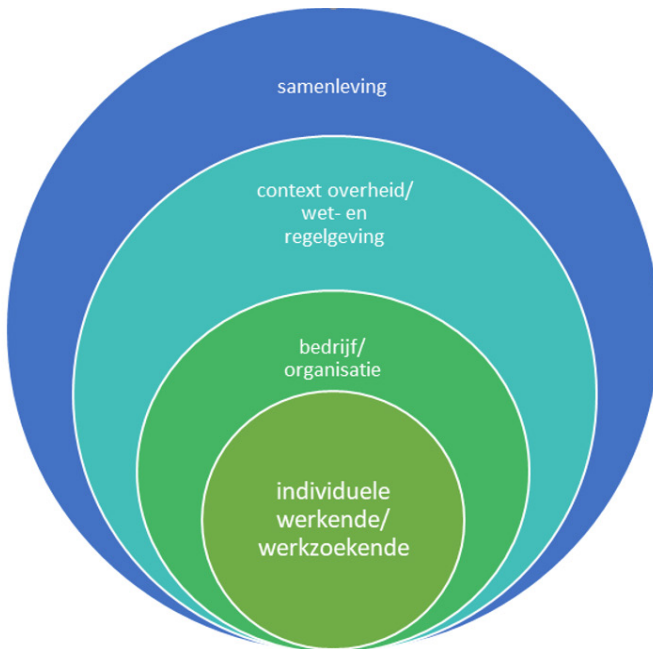
## Praktijkgericht onderzoek

In hetgeen hierboven in het hoofdstuk ‘Context’ als maatschappelijk trends beschreven staat, valt u misschien op dat de thema’s ‘leven lang ontwikkelen’, ‘inclusiviteit’ en ‘(her)waardering werk’ niet per sé nieuw zijn. Ook in de jaren ’80 van de vorige eeuw speelden dergelijke vragen. De context waarin ze spelen is echter volstrekt anders dan 30-40 jaar geleden. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben tot een situatie geleid waarin arbeid er heel anders uitziet en dit vraagt van ons dan ook een andere benaderingswijze om problemen die zich voordoen te kunnen oplossen. Oplossingen die 40 jaar geleden werkten doen dat nu niet automatisch wéér. Daarom verdienen tal van dergelijke onderwerpen opnieuw onderzoek. En dan wel praktijkgericht onderzoek, zoals in het tekstvak in het eerste hoofdstuk is toege-licht.

We willen in ons onderzoek aansluiten bij de vragen die in het werkveld leven en onderzoeken graag de werkzame bestanddelen van innovaties en experimenten zoals die door allerlei partijen in den lande bedacht zijn. Door inzicht te krijgen in wat werkt en wat niet kunnen we ‘fitting practices’ ontwikkelen die ook op andere plaatsen hun nut kunnen hebben. Kortom: we hebben veel aandacht voor het evalueren van bestaande experimenten, waarbij er ruimte blijft voor nieuwe initiatieven.

## Verschillende perspectieven

Het onderzoek van het Breed Platform Arbeid kenmerkt zich, zoals we eerder al hebben gedefinieerd, ten dele door het feit dat de thema's op meerdere niveaus te onderzoeken zijn: (1) op het individuele niveau van de werkende (of werkzoekende); (2) op het niveau van de organisatie waarin de werkende functioneert en (3) op het niveau van het 'systeem' (de beleidscontext) waarbinnen organisaties functioneren. Deze drie niveaus opereren vervolgens alle binnen de context van onze samenleving en de ontwikkelingen die zich daarin afspelen, zoals technologische of sociaal-economische (zie onderstaande figuur).



In dit complexe veld, met verschillende niveaus, opereren allerlei actoren (of stakeholders):

-De werkende, in dienst van een bedrijf of organisatie, of met een eigen bedrijf of onderneming en daarmee zelf werkgever. De werkende wordt beïnvloed door de organisatie of het bedrijf waar hij werkt, maar ook door de beleidscontext, bepaald door werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten en dergelijke. Andersom beïnvloedt de werkende ook weer de organisatie waar hij voor werkt.

-De werkloze/werkzoekende, die te maken heeft met gemeente en UWV voor het verkrijgen van een uitkering en eventueel voor het vinden van werk.

-De professional op het gebied van arbeid, ofwel in dienst van een bedrijf (zoals de P&O- of HRM-functionaris), ofwel bij een uitkeringsinstantie of zorginstelling (zoals een casemanager, maatschappelijk werker, (zorg)professional, e.d.).

-De werkgever, die te maken heeft met wet- en regelgeving van allerlei overheden, met een beleidscontext van werkgeversorganisaties en vakbonden, maar ook met financiers, fondsen of subsidieverstrekkers.

-De instituties en overheden die van invloed zijn op de werkwijze van professionals, bedrijven en werkenden worden zélf weer beïnvloed door ontwikkelingen in de samenleving.

Vanwege het belang dat we hechten aan de multilevel-aanpak, zoeken we ook theoretische uitgangspunten waarin het individu

en de samenleving in samenhang bestudeerd kunnen worden. De capability approach is hiervoor een goede (maar zeker niet de enige) benadering. Deze benadering pleit ervoor om bij het bestuderen van bijvoorbeeld 'duurzame inzetbaarheid', zowel aandacht te besteden aan het individuele (gedrags)perspectief, als aan het organisatie- of institutionele perspectief. Zo is het belangrijk om werkenden te stimuleren om zich blijvend te ontwikkelen, zodat ze duurzaam inzetbaar blijven. Het mag echter niet blijven bij deze individuele gedragsbenadering. Tegelijkertijd moeten we ons immers de vraag stellen hoe de organisatie dergelijke initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid kan faciliteren.

## Selectiecriteria

Uitleg over onze (theoretische) uitgangspunten, in samenhang met hetgeen we eerder hebben geschetst over de context van ontwikkelingen in werk, geeft u wellicht meer begrip ten aanzien van de vraag hoe wij tot een keuze zijn gekomen voor bepaalde onderzoeksonderwerpen in onze agenda. Samenvattend zijn de volgende selectiecriteria daarin leidend geweest:

1. Multilevel: alleen onderwerpen die op verschillende niveaus (individueel, organisatie- en systeemniveau) een rol spelen zijn voor ons platform de moeite waard om onderzocht te worden;
2. Middellange termijn: ons onderzoek moet een voorshot op de toekomst nemen;
3. Complex: problemen die morgen oplosbaar zijn, zijn voor onderzoek minder interessant en geschikt;
4. Praktijkgericht: onderwerpen die geen praktische relevantie hebben en louter theoretisch/wetenschappelijk interessant zijn vallen niet binnen de scope van ons Breed Platform Arbeid.

5. Multidisciplinair: het is voor ons belangrijk geweest om onderwerpen te kiezen waaraan we met onderzoekers vanuit verschillende disciplines kunnen werken. We waarderen multidisciplinariteit om de mogelijkheden die het biedt om tot innovatieve oplossingen te komen en ook om van elkaar te leren.

# ONDERZOEKSAGENDA

## 1. (Her)waardering van werk

Er is de laatste jaren veel aandacht voor de veranderingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt. De technologische ontwikkelingen leiden tot verdwijnen van functies, verschuiven van werk en het ontstaan van nieuwe functies. Er wordt in dit verband vaak de term ‘disruptie’ gebruikt, wat letterlijk ‘ontwrichting’ betekent. Van meerdere kanten (werkgevers en werknemers, UWV) worden hierover zorgen geuit. Welke plaats neemt betaald werk in in het leven van mensen? Hoe verhoudt zich dat tot (mantel)zorg voor kinderen en voor ouders, tot vrijwilligerswerk of andere vormen van maatschappelijke participatie? Ook de vraag rondom al dan niet een basisinkomen steekt de kop op. De International Labour Organization (ILO) spreekt in bovenstaand verband over ‘decent jobs’, een term die ook wordt gebruikt in de aanduiding van sustainable development goal 8: decent work and economic growth. Moeten we wellicht naar een herwaardering of herpositionering van (betaald) werk binnen onze samenleving?

### Belangrijkste onderwerpen

#### Maatschappelijke waarde van werk

Sommige organisaties vinden maatschappelijke impact net zo belangrijk als (of zelfs belangrijker dan) het maken van winst. Het feit dat dit soort organisaties bestaan heeft direct invloed op hoe er in de samenleving tegen werk aangekeken wordt. Dergelijke ‘sociale ondernemingen’ zijn er immers het levende bewijs van dat ‘meedoen’ belangrijker kan zijn dan geld. Het is belangrijk om te onderzoeken wat maakt dat ondernemers/werkgevers bereid zijn tot het laten prevaleren van maatschappelijke impact

boven winst, en wat daarvan te leren is ten behoeve van transfer naar andere organisaties.

Niet alleen binnen organisaties maar ook in de samenleving in zijn algemeenheid bestaat er nog steeds een vooroordeel jegens mantelzorg en allerlei vormen van ‘vrijwilligerswerk’: het heeft een lagere status dan betaald werk. Aan de andere kant zien we ook dat sommige mensen die op zich in staat zijn om betaald werk te verrichten, toch heel bewust kiezen voor vrijwilligerswerk, omdat dit vaak veel minder geprotocolleerd is dan betaald werk. Het zijn dít soort noties, die kunnen helpen bij de herdefiniëring van de waarde van werk, en de beïnvloeding van meningsvorming hierover.

### ‘Job analysis’- ‘decent work’

Om voor diverse groeperingen werkenden passende interventies te kunnen ontwikkelen (bijvoorbeeld om hun gezondheid te bevorderen), is het noodzakelijk te weten wat die verschillende groepen werkenden belangrijk vinden in hun werk en wát precies maakt dat zij duurzaam aan het werk kunnen blijven. Zo is er nader onderzoek nodig naar werkwaarden (behoeften, mogelijkheden en verwachtingen) van verschillende groeperingen, om te voorkomen dat we allerlei aannames doen in het ontwikkelen van interventies en HR-instrumenten. Met die kennis kunnen we er onder andere aan bijdragen dat werkinhoud en werkprocessen zodanig ontworpen worden dat werkenden een betere balans ervaren tussen werk en privé.

## 2. Een leven lang ontwikkelen

Een leven lang ontwikkelen is een thema dat op individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau speelt. Denk bijvoorbeeld op individueel niveau aan het aanleren van nieuwe competen-



ties, zodat je de veranderingen in het werkveld kunt volgen, werken aan duurzame inzetbaarheid, je eigen verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaanontwikkeling, ook als zzp'er. Op organisatieniveau wordt individuen de mogelijkheid geboden zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld via informeel leren, systeemleren en employability- en talentontwikkelingsprogramma's. En op het niveau van de maatschappij kunnen we denken aan thema's als governance, ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, het creëren van leergemeenschappen, O&O fondsen die momenteel nog sector-gebonden zijn, maar ook dat het huidige onderwijs niet altijd (meer) aansluit bij de veranderingen in de beroepspraktijk.



## Belangrijkste onderwerpen

Motiveren (en ondersteunen) van mensen om zich blijvend te ontwikkelen

Op het niveau van de werkenden speelt vooral de vraag hoe een leven lang leren aantrekkelijk gemaakt kan worden en hoe men-

sen gestimuleerd kunnen worden tot het nemen van eigen regie op duurzame inzetbaarheid en eigen ontwikkeling. Deze vraag speelt met name voor groepen voor wie dit niet direct vanzelfsprekend is, zoals lager opgeleiden, en mensen werkzaam in het MKB. Het is belangrijk te achterhalen hoe een leven lang ontwikkelen ook voor deze groep aantrekkelijk gemaakt kan worden, door aan te sluiten bij de wijze waarop zij graag leren. Mensen verschillen immers in hun voorkeursstijl: sommigen leren graag door naar een cursus te gaan (formeel leren), anderen juist door (al dan niet onder begeleiding) het werk zelf te doen (informeel leren). Ook zijn er verschillen in voorkeur tussen individueel leren of groepsgewijs (collectief), en in de mogelijkheden die mensen krijgen van hun werkgever/opdrachtgever.

Verder weten we niet eens precies over welke groep(en) we het precies hebben als we het over kwetsbare groepen hebben: er zijn immers steeds meer groepen die 'kwetsbaar' worden en waarvan hun huidige beroep simpelweg verdwijnt en voor wie een leven lang ontwikkelen cruciaal is om deel te kunnen blijven nemen aan het arbeidsproces (ouderen, administratief personeel, etc.). Ook is het het onderzoeken waard wát er dan precies aangeleerd zou moeten worden. De vereiste competenties kunnen verschillen per sector, of misschien volstaat het juist om mensen zogenaamde 21st century skills aan te leren, die maken dat mensen generiek inzetbaar zijn in allerlei verschillende sectoren.

Op het niveau van de organisaties is het de vraag hoe 'een leven lang ontwikkelen' idealiter geïmplementeerd kan worden. In een bedrijf kan een afdeling HRM een rol spelen in het tot stand brengen van een cultuur waarin ontwikkelen meer geaccepteerd en gangbaar is en waarin ook mensen die traditioneel minder toegang hebben tot ontwikkelingsfaciliteiten, zoals lager opgeleiden en flexmedewerkers, hier wel toe verleid worden en zelf meer

initiatief nemen in het vormgeven van hun ontwikkelproces. Bovendien kunnen bedrijven en organisaties meer initiatieven nemen om (intersectorale) mobiliteit te organiseren. Het is belangrijk om te verkennen welke initiatieven hiertoe bestaan en welke daadwerkelijk effect sorteren. Overigens vraagt de toenevende flexibilisering ook een andere houding van werkgevers ten aanzien van het ontwikkelen van hun eigen werknemers, alsmede van zzp'ers die ze inhuren. De huidige generatie is minder gecommitteerd aan de organisatie waar ze werken dan oudere generaties waren. Hierdoor lopen bedrijven een grotere kans dat werknemers na een opleidingsinvestering vertrekken naar een andere werkgever. Bedrijven moeten hiermee leren omgaan. Hier speelt ook de kwestie van (regionale) netwerken of ketens, waarin bedrijven samenwerken om personeel uit te wisselen c.q. samen op te leiden.

### Aansluiting onderwijs bij de vraag van de arbeidsmarkt

In het werkveld bestaat onvrede over de (ervaren) starheid van curricula en docenten in het (beroeps)onderwijs. Er is aandacht nodig voor wat de vernieuwing op de arbeidsmarkt vraagt van professionals die in het beroepsonderwijs doceren, zowel op school als in de praktijk zelf. Het is een belangrijke opgave om te zorgen dat onderwijs past bij de veranderingen in werk, dat onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar reageren, dat er een grotere 'responsiviteit' ontstaat. Dit heeft ook consequenties voor post-initieel onderwijs en bedrijfsopleidingen. Studenten zouden zodanig opgeleid moeten worden dat ze er op voorbereid zijn dat ze zich ook na het behalen van een diploma, voortdurend, een leven lang, blijven ontwikkelen. Ze zouden moeten weten waar ze terecht kunnen met opleidingsvragen, ook buiten hun eigen werkgever om.

Deze problematiek vraagt ook om samenwerkingsverbanden

tussen onderwijs (op alle niveaus, van primair tot hoger onderwijs) en arbeidsorganisaties, eventueel samen met overheden. Verschillende van dergelijke samenwerkingsverbanden bestaan al. Ook samenwerkingsverbanden tussen publieke en commerciële opleidingsinstituten spelen hier op sommige plekken al een vruchtbare rol in. Het bestaan van dergelijke constructen biedt volop mogelijkheden voor het monitoren van deze verschillende vormen van samenwerking, om de werkzame bestanddelen van dergelijke constructies te kunnen evalueren. Een specifieke trend die het onderzoeken waard is, is die van het modulair onderwijs, vormgegeven door onderwijs en bedrijfsleven samen. Dit type onderwijs, dat o.a. qua flexibiliteit, doelgroep en servicegerichtheid afwijkt van het reguliere onderwijs, stelt nieuwe eisen aan de professionals, én aan de onderwijsorganisaties die dit (modulair) onderwijs moeten organiseren.

### 3. Inclusiviteit

Vragen die spelen rondom het bevorderen van inclusiviteit van bedrijven en organisaties voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt hebben allemaal te maken met de vraag: Hoe kunnen we kansen en mogelijkheden voor kwetsbare groepen vergroten om werk te vinden en te behouden?

#### Belangrijkste onderwerpen

##### Matching werkgevers – kwetsbare werkzoekenden

Aan zowel de kant van de werkzoekenden als aan de kant van de arbeidsorganisaties is er nog winst te behalen voor wat betreft het realiseren van een goede match tussen beiden. Wederzijds zou aan beter verwachtingenmanagement gedaan kunnen worden.

Organisaties durven het niet altijd aan om mensen aan te nemen die niet precies over alle vereiste competenties beschikken. Het is interessant te weten onder welke voorwaarden ze bereid zouden zijn dit wél te doen. Misschien helpt het wanneer werkgevers meer gaan denken in termen van taken dan in functies. Dit kan echter ook weer als onbedoeld gevolg hebben dat degene die deze taken gaat uitvoeren, liever een volwaardige functie bekleedt dan louter een samengesteld pakket aan taken. Werkgevers zouden ondersteund kunnen worden in het juist omgaan met taal rondom taken en functies en de daarmee samenhangende ervaren statusverschillen.

Overigens hebben professionals van gemeenten en UWV (die de match met bedrijven moeten maken) ook behoefte aan meer kennis over kwaliteiten van werkzoekenden en over de regionale/lokale arbeidsmarkt. Welke kennis ontbreekt en welke professionaliteit nodig is om het matchingsproces goed te kunnen laten verlopen is soms nog onvoldoende scherp.

Aan de zijde van de werkzoekenden is wat verwachtingen betreft ook nog genoeg ‘werk aan de winkel’. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk te weten onder welke voorwaarden zij bereid zijn om genoegen te nemen met een ‘opstapbaan’, die wellicht nog niet hun droombaan is, maar wel een opstap kan vormen naar een functie die meer past bij hun idealen.

### Vergroting en verduurzaming arbeidsparticipatie

Om meer werkgevers te verleiden tot het aantrekken van kwetsbare werkzoekenden is het belangrijk kennis te vergaren over hun drijfveren en ervaren belemmeringen. Zo is het in wezen nog onvoldoende bekend aan welke professionele ondersteuning werkgevers behoefte hebben om goed invulling te kunnen geven aan participatiebanen en duurzame plaatsing van kwetsbare

werkzoekenden. Vooral gemeente-overstijgende bedrijven hebben er last van dat er verschillen bestaan tussen gemeenten in de administratieve afhandeling van (arbeidsmarkttoeleiding en) het aan het werk krijgen en hebben van kwetsbare werkzoekenden. Dit werpt onbedoeld drempels op. Deze zouden idealiter zoveel mogelijk weggenomen moeten worden. Ook is het belangrijk te weten wat diversiteit en inclusief organiseren een arbeidsorganisatie te bieden heeft en welke randvoorwaarden hiervoor van belang zijn.



Weliswaar weten we op dit terrein al wel veel, maar tóch gebeurt het niet overal naar wens. Er ligt een belangrijke implementatievraag, hoe we de belangrijke noties geland krijgen in arbeidsorganisaties. Veel succesverhalen, die informatie over werkzame factoren in zich dragen, zijn anekdotisch van aard en het is lastig om schaalvergroting op dit vlak te bereiken.



Het aan het werk krijgen van de doelgroep is één, maar het aan het werk houden is nog een heel ander vraagstuk. Zoals uit recent onderzoek blijkt en ook veelvuldig in het nieuws is, is het met de duurzaamheid van participatiebanen niet best gesteld (Sadiraj 2018). Zorgen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk blijven (zonder dat ze automatisch na twee jaar, na afloop van een tijdelijk contract, al weer moeten verdwijnen), is uiterst belangrijk.

We willen ook graag meer zicht krijgen op de ontwikkelingen op het gebied van de zogenaamde ‘parallele arbeidsmarkt’: met het opheffen van de sociale werkvoorziening valt een grote groep potentieel werkenden tussen wal en schip. Sociale ondernemingen proberen dit gat te vullen maar dat lukt slechts zeer ten dele. Het is belangrijk te weten welk type werkgeverschap past bij allerlei nieuw ontwikkelde vormen van werk tussen regulier en beschermt werk in.

# LITERATUUR

- Andriessen, D. (2014) Praktisch relevant én methodologisch grondig. Dimensies van onderzoek in het HBO. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A comparative analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189. Paris: OECD Publishing.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., Schneider, P. (2017) The Future of Skills: Employment in 2030. London: Pearson and Nesta. [https://media.nesta.org.uk/documents/the\\_future\\_of\\_skills\\_employment\\_in\\_2030\\_0.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/the_future_of_skills_employment_in_2030_0.pdf)
- Beer, P. de. (2016) De arbeidsmarkt in 2040 Ingrijpende veranderingen, maar ook veel continuïteit. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam / AIAS.
- Burdorf, A., Robroek, S.J.W., Schuring, M., Brouwer, S., Van Holland, B.J., Koolhaas, W., Abma, F.I., Detaille, S., Heerkens, Y.F., van der Klink, J.J.L., van der Beek, A.J., Boot, C.R.L. (2016). Kennissynthese Werk(en) is gezond. Een studie in opdracht van ZonMw. Den Haag: ZonMw.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). De Arbeidsmarkt in cijfers 2017. Heerlen/Aruba/Bonaire: CBS.
- Echtelt, P. van, Croezen, S., Vlaskom, J.D., de Voogd-Hamelink, M. (2016). Aanbod van arbeid 2016: werken, zorgen en leren op een flexibele arbeidsmarkt. Den Haag: Sociaal en Cultureel planbureau.



- Est, R. van; Kool, L. (red). (2015). Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en wetenschap. Den Haag: Rathenau Instituut, 2015.
- Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013). The future of unemployment. How susceptible are jobs to computerization? Oxford: Oxford Martin Publication.
- Heerkens, Y., Bieleman, A., Miedema, H., Engels, J., & Balm, M. (in druk). Handboek Arbeid & Gezondheid. Houten; BSL.
- Holwerda, A., Reijneveld, M. & Jansen, D. (2014). De effectiviteit van hulpverlening aan multiprobleemgezinnen: Een overzicht. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184-191.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2010). Beperkt aan het werk. Rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klerk, M. de et al. (2012) Mensen met lichamelijke of verstandelijke beperkingen. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Klink, Jac van der (2015). Radicale verandering in visie op werk en gezondheid vereist. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*. 23. 214-214.

- Lange, A. de, Wielenga-Meijer, E., Duijker, T., Hanstede, B. (eds) (2018) Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Lautenbach, H., Kuenn-Nelen, A. (2016). Arbeidspositie arbeidsgehandicapten onder druk. TSG 2016; 94:59.
- OECD (2015). The innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well Being. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2016). Enabling the Next Production Revolution: the Future of Manufacturing and Services - Interim Report. Paris: OECD Publishing.
- Oomens, S. (2017). Organiseren van de inclusieve arbeidsmarkt. Arbeidsdeskundige handvatten voor werkgevers. Nijmegen: HAN Press
- Piketty, T. (2014). Kapitaal in de 21ste eeuw. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Sadiraj, K. et al (2018) Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet. Hoe is het de mensen op de Wsw-wachttijst vergaan? Tussenrapportage. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Sanders, J., Lautenbach, H., Peter Smulders, P. & Dirven, H-J. (2010). Alle hens aan dek. Niet-werkenden in beeld gebracht. Almere: Thieme.
- Sen, A.K. (1980). Equality of what? In S. McMurrin (Ed.), The Tanner lectures on human values (pp. 195-220). Salt Lake City: University of Utah Press.

- UWV (2017). UWV arbeidsmarktanalyse 2017. Amsterdam UWV.  
<https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/uwv-arbeidsmarktanalyse-2017.aspx>
- Veer, J. van der, Waverijn, G., Spreeuwenberg, P. & Rijken, M. (2013). Werk en Inkomen: kerngegevens & trends Rapportage 2013. Utrecht: NIVEL.
- Violante, G.L. (2008). Skill-biased technical change. The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan.
- Waddell, G., Burton, A.K. (2006). Is Work Good for Your Health and Well-Being? London: The Stationery Office.
- Went, R., Kremer, M. & Knottnerus, A. (red.) (2015). De robot de baas. De toekomst van het werk in het tweede machine tijdperk. Den Haag: WRR.
- World Economic Forum (2016). The Future of Work: Employment, Skills and the Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum; 2016.

# BIJLAGE 1: OVERZICHT LECTOREN

Naam Hogeschool	Naam Lector	Titel lectoraat	Lid Lectoren- netwerk HRM	Lid Lectoren- netwerk Arbeid & Welbevinde n	Lid kernteam BPA
Fontys	Marian Thunnissen	Dynamische Talentontwikkeling	X		
Haagse Hogeschool	Ellen Sjoer	Duurzame Talentontwikkeling	X		
Hanzehogeschool Groningen	Leni Beukema	Duurzaam HRM	X Secretaris stichting	X	X
	Klaske Veth	Duurzaam HRM			
	Louis Polstra	Arbeidsparticipatie	X	X	
	Petra Oden	Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt	X	X	
	Jac Christis	Arbeidsorganisaties en productiviteit	X		
	Harm van Lieshout	Human Capital	X		
Hogeschool Inholland	Petra Biemans	HRM en Persoonlijk Ondernemerschap	X Voorzitter stichting & netwerk		X
	Don Ropes	Learning & Innovation	X		
Hogeschool Rotterdam	Paul van der Aa	Inclusieve arbeid, kwetsbare burgers		X	X
	Harald Miedema	Arbeid & Gezondheid		X	

Hogeschool Utrecht	Rob Gründemann	Organiseren van verandering in het publieke domein	X	X	X	X
	Josje Dijkers	Organiseren van verandering in het publieke domein	X			
Hogeschool van Amsterdam	Martha Meerman	Gedifferentieerd HRM	X			
	Daniël van Middelkoop	Teamprofessionalisering in veranderende organisaties	X			
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Annet de Lange	Duurzaam HRM	X			
	Sarah Detaille (ass)	Duurzaam HRM				
	Jos Sanders	Leren tijdens de Beroepsloopbaan				
	Shirley Oomens	Arbeidsdeskundigheid		X		
	Josephine Engels	Arbeid & Gezondheid		X		X
	Yvonne Heerkens	Arbeid & Gezondheid		X		X
Hogeschool Zuyd	Jol Stoffers	Employability	X			
	Irmgard Tummers (namens Nol Reverda)	Sociale Integratie		X		
Saxion Hogeschool	Maarten van Riemsdijk	Smart Industries & HRM	X			
	Guido Bruinsma (ass)	Strategisch HRM	X			
	Stephan Corporaal (ass)	Human Resource Management	X			
Windesheim	André Bieleman (ass)	Arbeid en Gezondheid		X		
	Sijera de Vries	Sociale innovatie	X			
	Anneke Goudswaard	Nieuwe Arbeidsverhoudingen	X	Vice-voorzitter / secretaris netwerk		
<b>11 hogescholen (vacature Avans)</b>	<b>27 (ass) lectoren (4 lectoren zitten in beide netwerken)</b>		<b>19</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	

# BIJLAGE 2: DEELNEMENDE ORGANISATIES WERKATELIERS EN/OF INTERVIEWS (\*)

ABN Amro  
AKC\*  
AkzoNobel\*  
Asito  
AVV\*  
AWVN\*  
AWVN/Normaalste Zaak  
Berenschot  
Bright & Company  
Bureau MW, HCA Topsectoren  
Capgemini  
Cedris  
Centrum Werk Gezondheid  
De Prael Amsterdam  
FNV  
Gemeente Den Haag  
Gemeente Rotterdam  
Gemeente Tilburg  
House of Skills Amsterdam  
Hutten Catering  
Iederin\*  
IPD opleidingen  
Joris Zorg  
LBF

LCR\*  
MBO-raad\*  
Ministerie SZW\*  
NPDI  
NvsP  
Politie Haaglanden  
Projectgroep inclusiviteit van het Science Park Utrecht  
Raadslid nu  
Randstad\*  
RIVM\*  
Ro-arbodienst\*  
Royal Has Koning  
SBI\*  
SER\*  
SIA  
START  
UWV\*  
UWV kenniscentrum  
V&VN/arbo & Ro-arbodienst\*  
Van Lanschot Bankiers  
Vereniging Hogescholen  
VolkerWessels  
VU\*  
Zelfstandig/bestuurder zorg

# AFKORTINGEN

AIAS	Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies
AKC	Arbeidsdeskundig Kenniscentrum
AWVN	Algemene Werkgeversvereniging Nederland
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
LCR	Landelijke Cliëntenraad
NIVEL	Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg
NPDI	Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid
NVSP	Nationale Vereniging Sjögrenpatiënten
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
SER	Sociaal-Economische Raad
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

# Breed Platform Arbeid

Praktijk & Onderzoek