



WERKEN AAN WAARDE

Praktijkgericht onderzoek naar het creëren
en duurzaam organiseren van waardig werk



Openbare les
7 mei 2020

Dr. Josje Dijkers en dr. Leendert de Bell

Sociale Innovatie
Lectoraat Organiseren van Waardig Werk



WERKEN AAN WAARDE

Praktijkgericht onderzoek naar het creëren
en duurzaam organiseren van waardig werk

Openbare les

7 mei 2020

Dr. Josje Dijkers en dr. Leendert de Bell

Sociale Innovatie

Lectoraat Organiseren van Waardig Werk

INHOUD

1	INLEIDING	6
2	WERK IN VERANDERING	10
	Demografische ontwikkelingen	11
	Technologische ontwikkelingen	12
	Economische ontwikkelingen	13
	Sociaal-culturele ontwikkelingen	14
3	HET ORGANISEREN VAN WAARDIG WERK	16
	Waardig werk belicht vanuit verschillende perspectieven	17
	De opdracht van het lectoraat	20
4	TOELEIDING TOT WAARDIG WERK	22
	Relevante ontwikkelingen	23
	Belangrijkste inzichten uit onderzoek	27
5	DUURZAAM BEHOUD VAN WAARDIG WERK	30
	Relevante ontwikkelingen	31
	Belangrijkste inzichten uit onderzoek	34
6	HET BEVORDEREN VAN DUURZAME ARBEIDSPARTICIPATIE VAN VLUCHTELINGEN	38
	Achtergrond	39
	Veelgenoemde oorzaken	42
	Eerdere ervaringen uit de internationale context	47
	Initiatieven in de Nederlandse context	50
	Naar een duurzame participatie van vluchtelingen op de arbeidsmarkt	55
7	BEOOGDE IMPACT	60
	Inbedding lectoraat	61
	Onderzoeksprojecten per onderzoekslijn	66
	Ambities op de korte en langere termijn	70
	DANKWOORD	72
	CURRICULA VITAE	74
	LITERATUUR	76
	COLOFON	94

“

**Nieuwe kennis is
nodig, zodat ook
kwetsbare groepen
naar vermogen
kunnen werken.**

1 INLEIDING

Cynthia van der Winden werkt vanuit de Participatiewet bij een overheidsinstelling waar mensen met een beperking drie jaar lang in dienst kunnen worden genomen, om zo eventueel een opstapje te verzorgen naar een betaalde baan. In een gesprek met de NOS gaf ze aan bang te zijn voor wat na die drie jaar gaat gebeuren. “Die onzekerheid dat ik dan op straat kan komen te staan. Dat je weer gaat twijfelen: ben ik het wel waard dat ik hier werk? Moet ik me nog meer bewijzen? Je hebt het gevoel dat je in een bepaald hokje wordt gestopt” (NOS 2018).

De betekenis van werk is voor mensen verschillend, maar naast economische zelfstandigheid kan werk bijdragen aan persoonlijke voldoening en ontwikkeling, sociale verbinding en welzijn (Duffy e.a. 2016). Werklozen zijn over veel aspecten in hun leven vaak negatiever dan mensen met een betaalde baan (Van Echtelt 2010). Ook vanuit de overheid wordt een steeds grotere nadruk gelegd op betaald werk om de kosten van het sociale zekerheidsstelsel betaalbaar te houden. Betaald werk is echter lang geen automatisch gegeven meer. Enerzijds is er een diverse groep Nederlanders die nauwelijks toegang heeft tot de arbeidsmarkt (Van Echtelt e.a. 2019). Anderzijds ervaren mensen met een vaste of flexibele betaalde baan werk ook lang niet altijd als betekenisvol en steeds vaker als stressgevend (TNO 2019; WRR 2020).

Het lectoraat Organiseren van Waardig Werk bouwt voort op een traditie die teruggaat tot 2008. Toen werd het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties op Hogeschool Utrecht in het leven geroepen, om praktijkgericht onderzoek te doen naar productiviteitsverhoging, talentontplooiing en arbeidsparticipatie. Vraagstukken op het gebied van arbeid zijn echter voortdurend in ontwikkeling. Vanaf 2016 werd binnen dit lectoraat een sterkere nadruk gelegd op het organiseren

van verandering binnen organisaties in een bredere maatschappelijke context. Recente demografische, technologische, economische en sociaal-culturele ontwikkelingen vragen opnieuw om een andere kijk op werkgerelateerde vraagstukken.

De 'Future of Work' is inmiddels bijna een container-concept geworden voor veel van deze ontwikkelingen. Onzekerheid en wellicht ook enig onbehagen over wat komen gaat, voeren vaak de boventoon in deze discussies. Net als met veel andere processen hebben samenleving en organisaties zelf ook een belangrijke rol in het vormgeven van deze toekomst. Dit lectoraat wil niet alleen meer grip krijgen op dit complexe en dynamische vraagstuk, maar wil ook een bijdrage leveren aan de 'Future of Work We Want' (ILO 2017). Nieuwe kennis is nodig om tot duurzame oplossingen van werk te komen, waarbij ook kwetsbare groepen naar vermogen kunnen deelnemen.

Vanuit dit vertrekpunt hebben wij ons lectoraat recent omgedoopt tot 'Organiseren van Waardig Werk', met als missie om via praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan de toegang tot en het duurzaam behoud van waardig werk in organisaties. Samen met maatschappelijke partners voeren we praktijkgericht onderzoek uit naar (nieuwe) organisatievormen van werk die betekenisvol zijn, en die mensen in staat stellen om zich in een sociaal veilige omgeving te ontwikkelen. Deze nieuwe kennis gebruiken we vervolgens ook voor het opleiden van toekomstige professionals.

In het lectoraat Organiseren van Waardig Werk staan twee thema's centraal: 1) bijdragen aan de *toegang* tot waardig werk, en 2) *het duurzaam behoud* van waardig werk in organisaties. Binnen het eerste thema wordt de nadruk gelegd op het creëren van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Door de benoeming van een bijzonder lector – ondersteund door Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF – geven we hierbij speciale aandacht aan het bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen. Binnen

het tweede thema staan mentale gezondheid en organisatieontwikkeling centraal. Dit praktijkgerichte onderzoek richt zich op manieren om organisaties en arbeidsprocessen te vernieuwen en te veranderen, met als doel (mentaal) gezonde medewerkers die zich kunnen blijven ontwikkelen en zo ook bijdragen aan organisatiedoelen.

In hoofdstuk 2 gaan we in op een aantal belangrijke internationale ontwikkelingen die hun weerslag hebben op werk. In hoofdstuk 3 gaan we verder in op de conceptualisatie van waardig werk in relatie tot de opdracht van dit lectoraat. In hoofdstuk 4 en 5 lichten we inzichten toe die uit onderzoek naar de twee hoofdthema's naar voren zijn gekomen: toeleiding tot en duurzaam behoud van waardig werk. In hoofdstuk 6 gaan we verder in op de uitdagingen rond het onderzoeksthema bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen. In hoofdstuk 7 presenteren we het onderzoeksprogramma van het lectoraat.

“

De arbeidsmarkt verandert sterk. Onder meer door de digitalisering en robotisering van werk en de transitie naar een flexibele kenniseconomie.

2 WERK IN VERANDERING

Werk is in ontwikkeling. Demografische, technologische, economische en sociaal-culturele ontwikkelingen spelen een belangrijke rol bij deze veranderingen op de arbeidsmarkt. Hieronder bespreken we enkele relevante ontwikkelingen sinds eind twintigste eeuw die invloed hebben op werk en de manier waarop het georganiseerd wordt.

Demografische ontwikkelingen

De beroepsbevolking is in beweging. De levensverwachting is wereldwijd spectaculair toegenomen terwijl geboortecijfers al jaren dalen. Dit zorgt voor zowel een vergrijzing als ontgroening van de beroepsbevolking. In Nederland bedraagt het percentage gepensioneerden ten opzichte van de potentiële beroepsbevolking (tussen de 15 jaar en aow-leeftijd) zo'n 27%, maar dit loopt de komende decennia op tot maximaal 41% (SCP 2016). Tegelijkertijd is de beroepsbevolking veel diverser geworden, onder andere door migratiestromen. Naar verwachting neemt het aandeel 'overige niet-westerse groepen' het sterkst toe. Maakten deze in 2015 nog 4,5% van de bevolking uit, in 2050 is dit naar verwachting rond de 8% (SCP 2016). Ook komen in Nederland steeds meer migranten met een westerse achtergrond wonen. In 2050 zijn dit er naar schatting 2 miljoen, ruim 11% van de bevolking (SCP 2016). De daling van de natuurlijke aanwas van de bevolking wordt gecompenseerd door een positief migratiesaldo (PBL 2019). Beide ontwikkelingen zullen in de komende jaren naar verwachting alleen maar sterker worden.

Deze demografische ontwikkelingen hebben ook een aantal verregaande gevolgen voor de arbeidsmarkt. Vergrijzing van de bevolking kan leiden tot arbeidstekorten in bepaalde sectoren, terwijl er tegelijkertijd grotere behoefte is aan bepaalde beroepsgroepen, bijvoorbeeld in technische sectoren en de zorg. Migratie kan hier

een mogelijk antwoord op zijn indien vraag en aanbod beter gematcht kunnen worden (Pritchett 2006). De arbeidsparticipatie van migranten – en in het bijzonder van vluchtelingen – is in verhouding met mensen zonder migratieachtergrond vooralsnog echter laag (Bakker e.a. 2017). Hier gaan we in hoofdstuk 6 verder op in.

Technologische ontwikkelingen

Een andere relevante ontwikkeling is de trend naar verdergaande digitalisering en robotisering van werk. Volgens de toekomstbeschouwing *Future of Work* van het World Economic Forum zal in 2020 42% van het werk door systemen of robots worden uitgevoerd, tegenover 29% in 2018 (WEF 2018). Voor diegenen die een baan hebben met een groot risico op digitalisering, zoals routinematige banen in de productiesector, heeft dit grote gevolgen. 'Job polarization' refereert aan recente technologische ontwikkelingen die wijzen op het vervangen van werk in routinematige taken, waardoor de verschillen tussen laaggeschoolde en hooggeschoolde banen groter worden (Goos e.a. 2014). Tegelijkertijd wordt voorzien dat er – door diezelfde technologische ontwikkelingen – 1,74 miljoen nieuwe banen en nieuwe taken gecreëerd zullen worden. Deze ontwikkelingen bieden dus ook kansen voor werk. Deloitte spreekt in haar *Human Capital Trends Rapport 2019* van 'super jobs': functies met behulp van technologie worden vanuit menselijke dimensie herontworpen, en worden bovendien productiever en efficiënter door verschillende traditionele functies in integrale rollen te combineren (Deloitte 2019).

Digitalisering grijpt in op de manier waarop ons werk wordt georganiseerd en uitgevoerd. Dit brengt grote uitdagingen met zich mee, onder andere op het gebied van privacy en ethiek: hoe zorgen we ervoor dat deze digitalisering van werk mensgericht blijft? Zoals Stikker (2019) stelt: er is een technologiebeleid nodig dat expliciet democratische waarden centraal stelt. Opdat – naast economische groei – ook de belangen van mens, maatschappij en milieu weer centraal worden gesteld bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe technologieën.

Economische ontwikkelingen

De transitie naar een kenniseconomie heeft onder meer tot gevolg gehad dat de zogenaamde 'gig-economie' haar intrede heeft gedaan. Er wordt steeds meer met onafhankelijke contractanten, freelancers, tijdelijke uitzendkrachten en oproepkrachten gewerkt. Deze flexibilisering van de arbeidsmarkt creëert enerzijds een nieuwe markt en veel nieuwe banen, met name ook voor jonge werkenden en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Maar tegelijkertijd betekent dit vaak ook onstabiele inkomsten, verminderde werkzekerheid en weinig loopbaanontwikkeling (De Stefano 2016). In haar *Staat van Eerlijk Werk 2019* ziet de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid dan ook een opeenstapeling van risico's aan de onderkant van de arbeidsmarkt (SZW 2019). Vooral mensen met een laag loon en een flexibel contract en laagbetaalde zzp'ers kunnen te maken krijgen met onderbetaling, te lange werktijden, illegale tewerkstelling en uitbuiting. Deze groep beslaat ruim 10% van alle werkenden. Ook stelt de Commissie Regulering van Werk (2020) vast dat de huidige regels rondom werk erg complex en onduidelijk zijn en duurzame arbeidsrelaties ontmoedigen. Dat is slecht voor de productiviteit en innovatiekracht van bedrijven, en veroorzaakt (financiële) onzekerheid bij werkenden, en werkenden die niet goed beschermd zijn tegen risico's rondom werk. Daarnaast oordeelt de Commissie dat niet alle werkenden voldoende mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen tijdens hun werkzame leven, terwijl mensen steeds langer doorwerken en de inhoud van het werk sneller verandert (CRW 2020).

Tegelijkertijd globaliseert de economie verder; steeds meer organisaties hebben banden over de landsgrenzen heen. Dit bevordert internationale samenwerking, maar zorgt er ook voor dat de effecten van economische schommelingen en politieke beslissingen in één land doorwerken in andere landen, zoals de Brexit aantoonde. Andere recente crises, bijvoorbeeld de financiële crisis van 2008 en de recente coronauitbraak, laten ook de interafhankelijkheid van landen en economieën zien. Dit soort crises hebben direct effect op de (lokale) arbeidsmarkt.

In Nederland zijn bijvoorbeeld veel zelfstandig ondernemers maar ook grotere ondernemers (in bijvoorbeeld de luchtvaart en horeca) onder grote druk komen te staan als gevolg van de maatregelen die de overheid moest treffen om verspreiding van het virus tegen te gaan. In het licht van de coronacrisis voorspelt het Centraal Plan Bureau (2020) op macro-economisch niveau vier scenario's die de impact van deze crisis op de economie weergeven. In alle scenario's is sprake van een recessie en krimpt het bbp in 2020 tot 7,7%. Ook is er mogelijk een impact op de werkloosheid: in het lichtste scenario stijgt het werkloosheidspercentage slechts beperkt naar 4,5%, maar in het zwaarste scenario loopt dit op tot 9,4% (CPB 2020).

Sociaal-culturele ontwikkelingen

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid spreekt als gevolg van alle genoemde ontwikkelingen in haar recente rapport van een intensivering van werk (WRR 2020). Steeds meer werkenden ervaren een hogere belasting in hun werk en tegelijkertijd minder autonomie (Fruytier 2012). Het is dan ook niet verwonderlijk dat de prestatiedruk die onze kenniseconomie met zich meebrengt leidt tot een toename in stress en burn-out. Volgens de Arbobalans 2018 rapporteerde 40% van de ondervraagden in 2017 dat hun werk vaak of altijd hoge eisen aan hen stelt en 45% ervaren regelmatig weinig autonomie (TNO 2019). Van alle in 2018 geregistreerde beroepsziekten bestond 58% uit psychische aandoeningen (NCvB 2019).

Gaandeweg wordt ook een groeiende tweedeling zichtbaar in onze maatschappij. Hoogopgeleide 'haves' of 'can's' hebben aanzienlijk betere kansen op de veranderende arbeidsmarkt dan lager opgeleide 'have nots' of 'can nots' (Gründemann 2018; Putters 2017). Laaggeschoolde banen zijn sterker onderhevig aan 'offshoring' naar regio's met lagere inkomens en worden eerder vervangen door geautomatiseerde processen (Milanovic 2011). Door een voortdurende afname van banen in productiesectoren, vooral ten gunste van de dienstensector, zijn de vooruitzichten voor mensen met een afstand

tot de arbeidsmarkt er niet beter op geworden. De eindevaluatie van de Participatiewet schetst een somber beeld ten aanzien van de beoogde verhoging van hun baankansen. Voor de klassieke bijstandsgerechtigden, de grootste groep, is er amper een verschil en voor mensen die het recht op toegang tot de sociale werkvoorziening verloren daalde de kans op werk (Van Echtelt e.a. 2019).

Deloitte (2019) signaleert een 'human capital'-beweging of trend van 'employee experience' naar 'human experience'. Deloitte stelt dat werk betekenisvol moet zijn en mensen een gevoel van verbinding en vertrouwen moet geven. Organisaties zouden niet meer in termen van beloning en ondersteuning moeten denken, maar de nadruk moeten leggen op 'job fit', functie(her)ontwerp en betekenis, opdat ieder individu betekenis aan zijn of haar werk ontleent en op een positieve, eigen manier impact kan leveren. 'Maak ik een verschil in mijn werk?' is vanuit dit perspectief de belangrijkste vraag die aan werkenden kan worden gesteld. Op dit moment heeft echter slechts 53% van de werkenden het gevoel dat hun organisatie effectief is in het creëren van betekenisvol werk (Deloitte 2019).

“

Werk is in
ontwikkeling, maar
niet op alle vlakken
of voor alle groepen
in een wenselijke
richting.

3 HET ORGANISEREN VAN WAARDIG WERK

In dit hoofdstuk bekijken we de genoemde ontwikkelingen in het licht van waardig werk. Eerst gaan we dit begrip verder conceptualiseren. Daarna relateren we dit aan de opdracht van het lectoraat Organiseren van Waardig Werk.

Waardig werk belicht vanuit verschillende perspectieven

Het realiseren van waardig werk is opgenomen als een van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen die in 2015 door de Verenigde Naties zijn opgesteld om de wereld tot een betere plek te maken in 2030. Het gaat om doel 8: *'Decent work and economic growth'*. Hierin wordt het bevorderen van inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve werkgelegenheid en waardig werk voor iedereen nagestreefd (UN 2019). Dit betekent dat iedereen die kan werken de mogelijkheid moet hebben om te kunnen werken, onder goede werkomstandigheden. Dit doel is echter nog verre van gerealiseerd. Tussen 2007 en 2012 groeide het aantal werklozen in de wereld namelijk van 170 miljoen naar 202 miljoen, onder wie 75 miljoen jonge vrouwen en mannen. Om het aantal nieuwe mensen op de arbeidsmarkt de komende jaren van een baan te voorzien zijn er tussen 2016 en 2030 maar liefst 470 miljoen extra banen nodig (UN 2019).

Decent work wordt door de International Labour Organization (2008; 2012) beschreven aan de hand van vier onderling gerelateerde eigenschappen: 1) een gecoördineerde inspanning van overheden en beleidsmakers om banen te creëren die ervoor zorgen dat mensen die willen werken hiertoe de mogelijkheid hebben; 2) garanties op algemene rechten voor werkenden; 3) het toestaan van een sociale dialoog tussen werkenden, werkgevers (of opdrachtgevers)

en overheidsleiders om een gemeenschappelijke wereld van werk te faciliteren; en 4) het garanderen dat vrouwen en mannen veilige werkomstandigheden hebben, dat hen voldoende vrije tijd en rust wordt toegestaan, dat familie en sociale waarden worden meegenomen, dat een toereikende compensatie wordt verzorgd in het geval van inkomensverlies, en dat ze toegang hebben tot adequate gezondheidszorg. Peruzzi (2015) conceptualiseert waardig werk vanuit *filosofisch perspectief* aan de hand van vier dimensies: 1) de vrijheid om een specifiek type werk te kiezen of te weigeren, 2) het verkrijgen van een redelijk inkomen, 3) veiligheid, en 4) waardigheid. Deze aspecten overlappen deels met wat filosoof Clark (2017) de drie eisen voor goed werk noemt: genoeg en welbehagen, vaardigheid of vakmanschap en democratie.

Vanuit *organisatiekundig perspectief* wordt door Howard Gardner en collega's (2002) – grondleggers van het GoodWork Project – onder goed werk dat werk verstaan dat: 1) technisch uitstekend of excellent is (excellence), 2) persoonlijk zinvol is, energie geeft en betrokkenheid genereert (engagement), en 3) op ethische wijze wordt uitgevoerd (ethical). Ruijters (2018) gaat hier verder op in in haar boek *Queeste naar goed werk*.

Vanuit *(arbeids)psychologisch perspectief* is een relevant model de Psychology of Working Theory (PWT), ontwikkeld door Blustein (2006) en collega's (Duffy e.a. 2016; Blustein e.a. 2019). Het primaire doel van deze theorie is het beschrijven van belangrijke elementen die een rol spelen in het proces om tot waardig werk te komen, wat uiteindelijk kan leiden tot werkplezier of vervulling en welzijn (zie figuur 1). Duffy en collega's (2016, p. 130) definiëren 'decent work' – in navolging van de ILO – als volgt: "work is central to people's well-being. In addition to providing income, work can pave the way for broader social and economic advancement, strengthening individuals, their families and communities. Such progress, however, hinges on work that is decent. Decent work sums up the aspirations of people in their working lives". Onderstaand figuur biedt een visuele samenvatting van dit model.

Figuur 1. Voorspellers en uitkomsten van decent work volgens de Psychology of Working Theory



Bron: gebaseerd op Duffy e.a. (2016).

Volgens de PWT-theorie is een belangrijke voorspeller van waardig werk op maatschappelijk niveau marginalisatie, oftewel de degradatie van (groepen) mensen naar een minder machtige of inclusieve positie in de samenleving. Racisme, seksisme en andere vormen van marginalisatie creëren wereldwijd hoge drempels voor waardig werk (ILO 2014). Een voorspeller op organisatieniveau bestaat uit de beschikbare hulpbronnen voor loopbaanontwikkeling (Savickas 2002). Op individueel niveau zijn factoren als proactieve persoonlijkheid en kritisch bewustzijn van belang. Waardig werk zelf leidt vervolgens tot een gevoel van vervulling op het werk en individueel welzijn. Het gaat om de vervulling van centrale menselijke behoeften: behoefte aan overleven, verbinding met anderen, zelfverwezenlijking en zelfdeterminatie.

Tot slot houdt de WRR (2020) in haar recent verschenen rapport *Het betere werk* een pleidooi voor goed werk. De WRR benoemt hierin een drietal voorwaarden voor goed werk die passen bij de wensen vanuit de Nederlandse samenleving en de aard van de economie: 1) grip op geld, oftewel een gepast loon met zekerheden; 2) grip op het werk, dat wil zeggen autonomie en verbondenheid op het werk; en 3) grip op het leven, met een goede balans tussen werk en privé.

Geïnspireerd op bovengenoemd onderzoek definiëren we waardig werk binnen ons lectoraat als volgt. Waardig werk:

- biedt economische zelfredzaamheid
- draagt bij aan organisatiedoelen
- vergroot de eigenwaarde van individuen
- is betekenisvol en
- stelt mensen in staat om zich in een (sociaal) veilige omgeving te ontwikkelen.

De opdracht van het lectoraat

De in hoofdstuk 2 genoemde ontwikkelingen raken direct of indirect aan het karakter van werk en de manier waarop we werk organiseren. Zoals we zagen leidt dit voor een steeds groter wordende groep tot ongelijkheid op de arbeidsmarkt en een kleinere kans op betekenisvol werk. Werk is in ontwikkeling, maar niet op alle vlakken of voor alle groepen in een wenselijke richting. We zouden daarom niet alleen over de toekomst van werk moeten praten, maar ook over de 'Future of Work We Want', zoals de International Labour Organization (2017) in een recent rapport kopte.

Ook binnen ons lectoraat willen wij met ons praktijkgericht onderzoek bijdragen aan het creëren en duurzaam organiseren van dit goede, waardige werk voor zoveel mogelijk mensen. We onderscheiden in ons lectoraat vier onderzoekslijnen, binnen de twee centrale onderzoeksthema's toeleiding tot en duurzaam behoud van waardig werk. In figuur 2 brengen we dit in beeld.

Figuur 2. De vier centrale onderzoekslijnen van het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van Hogeschool Utrecht



In de volgende twee hoofdstukken gaan we verder in op deze vier onderzoekslijnen rond onze centrale opgave: hoe kunnen we waardig werk, gegeven de genoemde maatschappelijke ontwikkelingen, creëren en duurzaam organiseren? De centrale inzichten uit dit onderzoek worden per onderzoeksthema gepresenteerd: 'toeleiding tot waardig werk' in hoofdstuk 4 en 'duurzaam behoud van waardig werk' in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 gaan we verder in op de opdracht van de bijzonder lector: het bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen.

“

Slechts een relatief kleine groep heeft meer kans op een baan door de invoering van de Participatiewet.

4 TOELEIDING TOT WAARDIG WERK

In dit hoofdstuk bekijken we hoe in de afgelopen jaren waardig werk gecreëerd werd voor groepen met afstand tot de arbeidsmarkt. Vooral met betrekking tot de invoering van de Participatiewet in 2015, waarin iedereen 'naar vermogen' mee zou moeten doen aan het arbeidsproces.

Relevante ontwikkelingen

In hoofdstuk 2 hebben we vier grote ontwikkelingen in onze huidige samenleving gepresenteerd. Enkele veranderingen zijn met name relevant voor het onderzoeksthema toeleiding tot waardig werk. Een van de meest in het oog springende rapporten van de afgelopen tijd is de eindevaluatie van de Participatiewet (Van Echtelt e.a. 2019). Vanwege het grote belang van deze wet en de doorwerking hiervan voor de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, gaan we hier verder op in.

Zoals we al constateerden is de kloof op de Nederlandse arbeidsmarkt tussen zogenaamde 'haves' en 'have nots' zich allengs aan het verdiepen. Om deze kloof te helpen dichten is in 2015 de Participatiewet in werking getreden; met deze wet werden de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) vervangen. De kern van de Participatiewet is het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt voor mensen met arbeidsvermogen die, bijvoorbeeld vanwege een arbeidsbeperking, ondersteuning nodig hebben bij het vinden van werk. Deze mensen zijn onder te verdelen in vier groepen:

- 1) Jonggehandicapten met arbeidsvermogen die voorheen onder de Wajong vielen.
- 2) De Wsw-doelgroep, dit zijn mensen met een lichamelijke,

verstandelijke of psychische beperking die ondersteuning nodig hebben bij het vinden en houden van werk en alleen onder aangepaste omstandigheden kunnen werken en voorheen recht zouden hebben op een plek in de sociale werkvoorziening.

- 3) 'Klassieke' bijstandsgerechtigden, oftewel mensen die bijstand krijgen, voorheen op grond van de Wet werk en bijstand (Wwb), en degenen die een uitkering ontvangen op grond van de Algemene nabestaandenwet (Anw), het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz), de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (ioaw) of de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (ioaz) die bij het UWV zijn ingeschreven.
- 4) Nuggers, oftewel niet-uitkeringsgerechtigden zonder werk bij het UWV zijn ingeschreven als werkzoekende. Mensen uit deze vier groepen hebben met elkaar gemeen dat ze een 'afstand tot de arbeidsmarkt' hebben.

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Deze wet vormt (naast zorg & ondersteuning, en jeugdzorg) één van de drie decentralisaties die afgelopen decennium in het sociaal domein zijn ingevoerd. Gemeenten hebben nu een aantal instrumenten tot hun beschikking om mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en om werkgevers hierbij te ondersteunen. Voor een deel zijn dit bestaande instrumenten (zoals een proefplaatsing, jobcoaching en aanpassingen op de werkplek), maar er zijn ook twee nieuwe instrumenten in de Participatiewet opgenomen: loonkostensubsidie en beschut werk. Loonkostensubsidie is een subsidie die werkgevers kunnen ontvangen als zij mensen in dienst nemen die niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Beschut werk is bedoeld voor mensen die door hun beperking niet bij een gewone werkgever aan de slag kunnen.

In de eindevaluatie van de Participatiewet heeft het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) onderzocht in hoeverre genoemde instrumenten de

afgelopen vijf jaar hebben geholpen werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hen toe te leiden naar werk (Van Echtelt e.a. 2019). Uit deze evaluatie bleek dat de Participatiewet voor elk van genoemde vier groepen een andere werking heeft gehad.

Jonggehandicapten met arbeidsvermogen hebben de afgelopen jaren een grotere kans op werk gekregen. Van de achttienjarige Wajongers voor 2015 werkte 29% in het derde jaar na instroom. Vanaf 2015 is dat voor achttienjarige jonggehandicapten 38%. Hun baankansen zijn dus duidelijk gestegen, maar hun inkomenspositie is verslechterd. Veel jonggehandicapten werken namelijk in deeltijd en krijgen steeds vaker een tijdelijk contract.

Mensen die op de wachtlijst van de Wsw stonden hebben sinds de invoering van de Participatiewet (en daarmee het afschaffen van de sociale werkvoorziening) minder kans op werk. Van de mensen die in 2010-2013 aan het eind van het jaar op de wachtlijst van de Wsw stonden, kwam in de vier daaropvolgende jaren ten minste 55% aan het werk. Van de wachtenden eind 2014 kwam in de eerste vier jaar na invoering van de Participatiewet slechts 39% aan het werk. Naast deze daling in baankansen werkt deze groep ook vaker in tijdelijke banen. Wel komen mensen uit deze doelgroep vaker in banen terecht bij reguliere werkgevers.

Voor *klassieke bijstandsgerechtigden* is de kans op werk nauwelijks toegenomen sinds de invoering van de Participatiewet. Hun baankansen waren al laag vóór invoering van de Participatiewet (7%) en zijn dat nu nog steeds (8%). Ook voor deze doelgroep geldt dat de kwaliteit van de gevonden banen is verminderd: minder banen voor ten minste een jaar, minder vaste contracten, meer kleine banen tot 20 uur per week en minder voltijdbanen.

Voor de *nuggers* stond de ondersteuning van gemeenten bij het vinden van een baan centraal in het SCP-onderzoek. Vóór invoering

van de Participatiewet bleken gemeenten bijstandsgerechtigden vaker te ondersteunen dan klassieke nuggers en dat is nu nog steeds het geval. Het verschil in dienstverlening aan jonggehandicapten met en zonder uitkering is wel kleiner geworden sinds de invoering van de Participatiewet.

Kortom, alleen de relatief kleine groep jonggehandicapten (die in 2018 zo'n 30.000 personen telde) heeft geprofiteerd van de invoering van de Participatiewet in termen van toegenomen baankansen. De groep klassieke bijstandsgerechtigden was in 2018 veel groter (ruim 440.000 personen) en voor hen is er nauwelijks verbetering merkbaar ten opzichte van 2015. Een mogelijke verklaring die de SCP-onderzoekers geven voor het uitblijven van effecten van de Participatiewet is de financiële prikkelstructuur, die het voor gemeenten voordelig maakt om prioriteit te geven aan mensen met de kleinste afstand tot de arbeidsmarkt. Jonggehandicapten hebben over het algemeen een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt dan mensen die voorheen in de Wsw zouden instromen. Ook is er mogelijk sprake van een wisselwerking met de Wet banenafpraak. Deze wet verplicht werkgevers om banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, maar is vaak niet van toepassing op klassieke bijstandsgerechtigden.

Verder blijkt uit het onderzoek (Van Echtelt e.a. 2019) dat werkgevers over het algemeen wel bereid zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden. Ze vinden dit belangrijk en ook neemt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) – ook in grotere organisaties – een steeds prominentere plek in in strategievorming (Beer e.a. 2015). Van de werkgevers geeft 61% aan bereid te zijn iemand uit de doelgroep te plaatsen, 59% verricht ook inspanningen daartoe en 19% komt tot concrete plannen. Maar minder dan een kwart daarvan weet de plannen daadwerkelijk te realiseren.

Veelgebruikte argumenten waarom de stap van intentie naar actie niet gezet wordt:

- werkgevers geven aan dat er geen geschikte vacatures zijn;
- het tot stand brengen van een goede match blijkt een zeer intensief en continu proces te zijn waarbij veel werkgevers onderweg afhaken;
- voor een groot deel van de doelgroep zijn grote aanpassingen op het werk nodig of moet er een baan gecreëerd worden, wat werkgevers ook tegen kan houden;
- veel werkgevers zijn niet op de hoogte van de (nieuwe) instrumenten die ingezet kunnen worden om hen te ondersteunen, zoals de loonkostensubsidie en jobcoaching;
- werkgevers die hier wel gebruik van maken, geven aan dat deze regelingen ontoereikend zijn.

Al met al is er sinds 2015 geen groei in het aantal werkgevers dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weet te plaatsen, ondanks hun bereidheid om hieraan bij te dragen. Een vaste groep werkgevers slaagt hier wel in, vaak betreft dit plaatsingen op bestaande functies.

Belangrijkste inzichten uit onderzoek

Werk is dus geen automatisch gegeven. Dit is met name het geval voor een grote, diverse groep mensen met ongunstige arbeidsmarktkansen. Naast de vraag of mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt kunnen en willen werken, spelen werkgevers ook een cruciale rol wat betreft het al dan niet in dienst nemen van deze mensen. Mensen met een relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt vinden in tijden van hoogconjunctuur meestal wel werk. Maar voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt is het vaak veel moeilijker om een geschikte match te vinden, omdat dit ook aanpassingen vanuit de werkgever vereist.

Het praktijkgerichte onderzoek dat we binnen het centrale onderzoeksthema toeleiding tot waardig werk uitvoeren, draagt bij aan

een deel van onze opgave als lectoraat: hoe kunnen we waardig werk, gegeven genoemde ontwikkelingen, *creëren*? Uit onze projecten komen de volgende centrale inzichten naar voren.

In het algemeen is een *goede samenwerking* tussen de belangrijkste betrokken partijen van groot belang. Gemeenten, organisaties en (potentieel) werkenden moeten samen optrekken in het creëren van waardig werk. Nu staan deze stakeholders nog niet altijd in (goede) verbinding met elkaar. Dit bleek ook uit een van onze projecten naar het Opschalen van Sociale Ondernemingen (OvSO, gesubsidieerd via een RAAK-mkb regeling en in 2019 afgerond). De in deze studie betrokken ondernemingen bleken bijvoorbeeld niet altijd volledig op de hoogte te zijn van regelingen vanuit de gemeente of overheid, die hen ondersteunen bij het creëren van werk voor, of het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Een andere belangrijke voorwaarde om aan bovenstaande opdracht te kunnen voldoen, is een *wederzijdse en aanhoudende inspanning* vanuit zowel de werkgever als (potentieel) werknemer. Een nadruk op talenten in plaats van op belemmeringen (wat kan iemand *wél*?) is hierbij onontbeerlijk. De twintig sociaal ondernemers uit het genoemde OvSO-project onderscheiden zich vaak van reguliere ondernemingen doordat zij het beschikbare werk om de persoon heen vormen, in plaats van dat zij de persoon zich laten aanpassen aan het werk.

De mate waarin organisaties erin slagen om hun organisatie *fundamenteel aan te passen* is een andere belangrijke succesfactor voor arbeidsparticipatie. De sociaal ondernemers uit het OvSO-project die hun organisatie-inrichting grondig durfden aan te passen, konden vaak opschalen of uitbreiden, waardoor ze uiteindelijk ook meer maatschappelijke impact kunnen realiseren (De Bell e.a. 2019). Deloitte (2019) heeft het in dit kader over 'rewiring' of 'recoding' van werk. Overigens kan nieuwe *technologie* hier een stimulerende rol in spelen. Zo worden in het Europese CoSIE-project van het lectoraat

technologische innovaties gebruikt om de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen in de gemeente Houten.

Ook is *maatwerk* een belangrijke voorwaarde. Nu wordt er bijvoorbeeld nog te weinig gekeken naar de diversiteit aan mensen met een uitkering (Van Echtelt e.a. 2019). Grote groepen, zoals mensen met gezondheidsklachten en jonggehandicapten, zijn moeilijk met een verplichting naar de arbeidsmarkt te leiden. Ook voor werkgevers geldt dat zij per geval moeten kijken naar wat iemand nodig heeft, en bij voorkeur het werk of de taken aan deze persoon aanpassen. Mensen met psychische en verstandelijke beperkingen zijn ook gebaat bij maatwerk. Van de werkgevers geeft 24% en 23% echter aan bereid te zijn mensen met respectievelijk psychische en verstandelijke beperkingen een kans te willen geven, versus 51% voor mensen met lichamelijke beperkingen.

Tot slot blijkt het belangrijk te zijn om in te zetten op het creëren van *duurzaam* werk. Baan- of werkzekerheid is voor veel mensen die via de Participatiewet aan werk zijn gekomen geen gegeven. Het zou mooi zijn als al bij de start van de aanstelling met hen wordt gesproken over hun loopbaanperspectieven, ook wanneer duidelijk is dat men op langere termijn niet bij de huidige organisatie kan blijven werken.

“

**Bij waardig werk
hoort ook het
creëren van een
ondersteunend,
veilig klimaat.**

5 DUURZAAM BEHOUD VAN WAARDIG WERK

In dit hoofdstuk staat het borgen van waardig, betekenisvol werk op langere termijn centraal. Na een bespreking van eerder onderzoek op dit gebied gaan we in op belangrijke voorwaarden voor het organiseren of optimaliseren van een werkklimaat dat waardig werk faciliteert.

Relevante ontwikkelingen

We constateerden in de vorige hoofdstukken dat het belangrijk is dat iedereen die wil en kan werken gefaciliteerd wordt om te werken, en dat dit werk betekenisvol is en bijdraagt aan iemands ontwikkeling. Dit is niet alleen vanuit politiek of moreel-ethisch perspectief van belang, maar ook vanuit economisch perspectief. Zoals de commissie DenkWerk in 2019 concludeerde (Kemna e.a. 2019), ontstaat door de vergrijzing een krimp van de beroepsbevolking, wat de noodzaak van het behoud (en de 'reskilling') van werkenden benadrukt. Over het algemeen is werk belangrijk voor de mentale gezondheid en het welzijn. Zo concludeert onder andere Blonk (2006) dat bij mensen die hun werk verliezen de gezondheid achteruit gaat, maar ook dat hun gezondheid weer verbetert zodra ze weer werk hebben. En recent hebben het Centraal Planbureau en het Sociaal Cultureel Planbureau (Van Eijkel e.a. 2020) aangetoond dat mensen met een arbeidsbeperking minder vaak een beroep doen op geestelijke gezondheidszorg en Wmo-ondersteuning als zij werk hebben.

Binnen het lectoraat gebruiken we de definitie van positieve gezondheid van Huber (2013). Dit is het vermogen van mensen om met fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk zelf de regie te voeren. Positieve gezondheid bestaat volgens Huber uit zes pijlers: lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit

van leven, meedoen en dagelijks leven. In twee invloedrijke modellen worden factoren onderscheiden die gezondheid beïnvloeden. Dit zijn het 'social model of health' (Dahlgren & Whitehead 1991) dat naast de invloed van het individu ook de invloed van diens omgeving in beeld brengt, en het 'Job Demands-Resources (JD-R)' model (Bakker & Demerouti 2017). Volgens dit tweede model leidt de interactie tussen werkgerelateerde taakeisen en – werkgerelateerde en persoonlijke – hulpbronnen tot burn-out of juist bevlogenheid. Uit een studie van Van Wingerden en collega's (2017) op basis van dit model bleek ook dat mensen die betekenisvol werk hebben een beter welzijn ervaren.

Naast gelijke kansen op betekenisvol werk, is een ander centraal aspect van waardig werk: het werk kunnen uitvoeren in een ondersteunend, veilig klimaat. Die psychosociale veiligheid is de afgelopen decennia in veel werkomgevingen onder druk komen te staan. Steeds meer werknemers ervaren stress. Internationaal is dit door de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EU-OSHA 2013) vastgesteld. Zij vonden in hun vijfde Europese Werkomstandigheden Survey dat een groot deel van de werkenden zich blootgesteld voelde aan meerdere psychosociale risico's. Zoals werken onder strakke deadlines (62%), snel moeten werken (59%) en organisatieverandering meemaken (51%). Ook vond 40% van de werkenden in 31 Europese landen dat stress niet goed aangepakt werd in hun werkplaats (EU-OSHA 2013).

Ook in Nederland is deze ontwikkeling zichtbaar. Volgens de Arbobalans 2018 rapporteerde 40% van de ondervraagden in 2017 dat hun werk vaak of altijd hoge eisen aan hen stelt. 45% ervaaarde regelmatig weinig autonomie (TNO 2019). Indien deze 'toxische combinatie' langere tijd aanhoudt, kan dit tot burn-out, psychische klachten en uiteindelijk zelfs verzuim leiden. Het is dan ook niet verrassend dat verzuim door psychische aandoeningen en burn-outklachten steeds vaker voorkomt onder de Nederlandse beroepsbevolking. Van alle in 2018 geregistreerde beroepsziekten bestond 58% uit psychische

aandoeningen (NCvB 2019); 26% van het verzuim in 2017 werd door psychosociale belasting veroorzaakt (TNO 2019), vooral in de sectoren zorg, onderwijs en transport. Ook rapporteerde 16% van de beroepsbevolking in 2017 burn-outklachten, versus 11% in 2007 (TNO 2019). Dit brengt veel kosten met zich mee voor organisaties en overheden. Zo berekenden Hassard en collega's (2017) in hun overzichtsstudie dat de totale geschatte kosten van werkgerelateerde stress konden oplopen tot 187 biljoen (Amerikaanse) dollar per jaar.

Ook in de regio Utrecht is een afname in welzijn zichtbaar. Want hoewel het over het algemeen goed gaat met de gezondheid van Utrechters, worden de regio op het eigen leven en het psychisch welzijn door bepaalde groepen als minder goed ervaren (Gemeente Utrecht 2018). Utrechters rapporteren relatief vaak psychische aandoeningen en middelhoog opgeleiden en gezinsleden van eenoudergezinnen hebben minder vaak een als goed ervaren gezondheid.

Onderzoekers geven meerdere mogelijke verklaringen voor deze toename in stressgerelateerde klachten. Zoals hierboven is aangegeven (TNO 2019) ervaren veel werkenden een toename in de psychosociale belasting in hun werkomgeving. Hiernaast vormt werk voor (steeds meer) mensen een centraal onderdeel van hun leven. Het maken van lange werkdagen biedt (vooral) mannen sociale status (Russo & Morandin 2019). In het 'ideal worker framework' is de ideale werknemer een 'corporate warrior': iemand die fysiek aanwezig is op het werk, 24/7 beschikbaar is en die (wanneer nodig) het persoonlijke leven opoffert ten gunste van werk (Williams e.a. 2016). Tot slot geven meerdere onderzoekers aan dat de digitalisering en technologische ontwikkelingen voor tenminste een miljoen werknemers leiden tot een kwetsbare arbeidsmarktpositie (Sanders 2016; Sanders e.a. 2015) en tot een vervaging tussen werk en privéleven (Clark 2000). Bovendien is werk in organisaties tegenwoordig vaak anders ingericht dan enkele decennia terug. Ook nieuwe organisatievormen, zoals de virtuele of netwerkorganisatie, komen steeds vaker voor. In combinatie

met de hierboven genoemde blootstelling aan (slecht passende) organisatieveranderingen (EU-OSHA 2013), hoge eisen (Williams e.a. 2016) en de verdergaande flexibilisering van werk kan dit voor sommige groepen tot isolatie en hogere psychosociale belasting leiden (WRR 2020).

Het hebben van werk is dus lang niet altijd zaligmakend. Voor bepaalde groepen lijkt werk hun mentale gezondheid eerder te ondermijnen dan te versterken. Volgens de *Staat van eerlijk werk 2019*, krijgen vooral mensen met een laag loon en een flexibel contract en laagbetaalde zzp'ers te maken met onderbetaling, te lange werktijden, illegale tewerkstelling en uitbuiting. Deze groep werkenden beslaat ruim 10% van alle werkenden. Zij staan ook vaker bloot aan onveilige en ongezonde arbeidsomstandigheden, zoals fysieke belasting en gevaarlijke stoffen. Ook kent deze groep werkenden een grotere instroom in de Werkloosheidswet, bijstand en arbeidsongeschiktheid (SZW 2019). Er is voor deze groep dus sprake van een opeenstapeling van arbeids- en bestaanszekerheidsrisico's. Ook jongeren van 18-25 jaar (RIVM 2019), lager opgeleiden (Gründemann 2018) en mensen met een migratieachtergrond (TNO 2019) hebben een verhoogd risico op mentale gezondheidsklachten of een beroepsziekte.

Belangrijkste inzichten uit onderzoek

Werk kan dus in belangrijke menselijke behoeften voorzien. Maar werk zorgt ook steeds meer en vaker voor stressgerelateerde klachten. Met het praktijkgerichte onderzoek dat we binnen het tweede centrale onderzoeksthema – duurzaam behoud van waardig werk – uitvoeren, willen we aan dit deel van onze opdracht als lectoraat bijdragen. Hoe kan waardig werk gegeven de genoemde ontwikkelingen *duurzaam georganiseerd* worden?

Uit onze projecten komen de volgende centrale inzichten naar voren. Waar het gaat om welzijn en gezondheidsbeleid in organisaties dringt men al enkele jaren aan op een meer *integraal beleid*. Van belang is

dat organisaties vanuit een duidelijke visie op gezondheid en welzijn interventies opstellen en implementeren die hiermee in lijn zijn. Dit gebeurt echter nog niet voldoende, zoals ook blijkt uit de laatste Arbobalans 2018 (TNO 2019). Als organisaties een (voor alle werkgevers verplichte) Risico Inventarisatie & Evaluatie uitvoeren om na te gaan waar de grootste risico's voor het welzijn van hun werknemers zitten, dan koppelen ze de uitkomsten hiervan vaak niet aan passend beleid of passende interventies.

Een andere belangrijke voorwaarde voor duurzaam mentaal gezond werk is een focus op *primaire preventie*, oftewel regelingen of aanpakken die voorkómen dat mensen ziek worden (Dijkers 2020). Veel gezondheidsbeleid in organisaties is echter curatief van aard. Een voorbeeld van een op preventie gerichte tool die gebaseerd is op het JD-R model (Bakker & Demerouti 2017) en eerder onderzoek van ons lectoraat, is de interactieve e-learning rond werkdruk op hogescholen. Hierop gaan we verder in hoofdstuk 7.

Voor duurzaam behoud van waardig werk is het tevens van belang om na te denken over een *organisatie-inrichting* die aansluit bij de visie en primaire strategie van een organisatie, gegeven de context waarbinnen deze opereert. De moderne sociotechniek geeft hier handreikingen voor, bijvoorbeeld in de vorm van richtlijnen voor zelforganisatie in teams (Van Amelsfoort e.a. 2003). Maar een geschikte organisatiestructuur zal altijd aangevuld moeten worden met een passende *veranderkundige aanpak*. Twee promotieonderzoeken van het lectoraat gaan hier verder op in (zie ook hoofdstuk 7).

Tot slot kan *nieuwe technologie* ook op het gebied van mentale gezondheid of welzijn interessante bijdragen leveren. Zo maakt collega lector Marlies van Steenbergen gebruik van 'value sensitive design' bij het ontwerp van nieuwe digitale diensten. In de zorg kunnen verpleegkundigen door de inzet van robottechnologie bijvoorbeeld meer tijd en aandacht aan patiënten besteden, wat tot betere zorg en

meer welzijn leidt. Mensen moeten natuurlijk de juiste vaardigheden ontwikkelen voor het werk van de toekomst (Kemna e.a. 2019). Daarbij moeten we wel streven naar complementariteit en co-creatie met robotisering en digitalisering (Gründemann 2018).

Een centrale onderliggende vraag in alle genoemde projecten is: hoe kunnen we met behulp van de inzichten uit praktijkgericht onderzoek een arbeidsmarkt creëren die voor alle mensen die willen en kunnen werken een duurzame plek weet te bieden, hiermee bijdragend aan een inclusieve arbeidsmarkt (Boselie e.a. 2015; De Lange & Van der Heijden 2016)?

“

Er zijn veel initiatieven om de arbeidsparticipatie van vluchtelingen te bevorderen. Maar er is meer samenhang en gezamenlijke inspanning nodig om de gewenste resultaten te bereiken.

6 HET BEVORDEREN VAN DUURZAME ARBEIDSPARTICIPATIE VAN VLUCHTELINGEN

Binnen het onderzoeksthema toeleiding tot waardig werk is speciale aandacht voor vluchtelingen. Met steun van Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF is Leendert de Bell benoemd als bijzonder lector Bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen. Ondanks de grote hoeveelheid initiatieven die zich inzetten voor deze problematiek blijft de participatie van statushouders op de Nederlandse arbeidsmarkt nog steeds achter. Er is beter inzicht nodig in wat werkt, voor wie, en onder welke voorwaarden.

Achtergrond

De humanitaire tragedie die zich in de afgelopen jaren heeft afgespeeld als gevolg van de burgeroorlog in Syrië, in combinatie met politieke onrust in het Midden-Oosten en Noord Afrika, heeft gezorgd voor een record aantal ontheemden en vluchtelingen. De plotselinge toestroom van een groot aantal vluchtelingen in een relatief korte periode stelde veel landen in Europa ook voor grote uitdagingen. Alleen in 2015 al kreeg Europa zo'n 1,5 miljoen asielaanvragen te verwerken, bijna twee keer zoveel als de vorige piek in het begin van de jaren 1990 (Dustmann e.a. 2017). Gezien de meest recente ontwikkelingen is er helaas ook weinig uitzicht of en wanneer deze vluchtelingenstromen zullen afnemen. Na een gedwongen, ongepland en vaak overhaast vertrek als gevolg van conflict, geweld en/of vervolging, en een reis vol ontberingen om een veilig land te bereiken volgt vaak nog een lange periode van onzekerheid voordat vluchtelingen duidelijkheid hebben of en waar zij hun leven opnieuw kunnen opbouwen. Ook het vermogen van ontvangende landen om snel en adequaat asielaanvragen te

verwerken en degenen die een (tijdelijke) verblijfsvergunning ontvangen voor te bereiden op integratie in de samenleving wordt nog steeds ernstig op de proef gesteld (Aiyar e.a. 2016; Andritzky e.a. 2016).

Integratie in de samenleving wordt over het algemeen beschouwd als een stapsgewijs proces. Deelname aan de arbeidsmarkt is daarbij een belangrijk instrument (SER 2019; Bevelander 2016; Ager & Strang 2008). Esser (2006) onderscheidt de culturele, structurele, sociale en emotionele dimensie van integratie. De culturele dimensie heeft betrekking op het verwerven van kennis en vaardigheden van het gastland. Met name taalverwerving is belangrijk om eerder verworven en nieuw te verwerven vaardigheden productief in te kunnen zetten. De structurele dimensie gaat over de plaats binnen de samenleving, waarbij huisvesting en deelname aan het onderwijssysteem of de arbeidsmarkt belangrijk zijn. De sociale dimensie verwijst naar contacten en sociale relaties met mensen uit het gastland. De emotionele dimensie gaat over identificatie met het gastland. De verschillende dimensies hangen vanzelfsprekend nauw met elkaar samen. Maar uit nationaal en internationaal onderzoek blijkt keer op keer dat vooral het effectief integreren van vluchtelingen in het arbeidsproces in veel landen moeizaam verloopt (Fasani e.a. 2018; Huijnk e.a. 2017; Barslund e.a. 2016; De Vroome & Van Tubergen 2010).

In vergelijking met andere groepen met een migratieachtergrond hebben vluchtelingen meer moeite om toegang tot de arbeidsmarkt te krijgen. Dit wordt vaak de vluchtelingenkloof genoemd (Connor 2010). Indien ze daar wel in slagen is de kwaliteit van het werk en het daarmee verdiende inkomen vaak lager (Bakker e.a. 2017; Ruiz & Vargas-Silva 2017). Van het cohort 2014 had ongeveer een kwart van alle arbeidsgeschikte statushouders in Nederland na drie-en-een-half jaar een baan. Een grote meerderheid (81%) daarvan werkte slechts in deeltijd en met een tijdelijk contract (89%) (CBS 2019). Twee derde van de statushouders met een baan werken onder hun opleidingsniveau (De Gruijter e.a. 2019). Eerdere cohorten vluchtelingen laten zien dat deze kloof gemiddeld blijft bestaan tot zo'n tien jaar na aankomst (Fasani e.a. 2018).

Tabel 1. Dimensies van integratie

Culturele dimensie	Kennis en vaardigheden van het gastland (taalverwerving)
Structurele dimensie	Plaats binnen de samenleving (huisvesting, deelname aan het onderwijssysteem, deelname aan de arbeidsmarkt)
Sociale dimensie	Contacten en sociale relaties met mensen uit het gastland
Emotionele dimensie	Identificatie met het gastland

Bron: gebaseerd op Esser (2006)

De moeizame arbeidsparticipatie van vluchtelingen heeft negatieve gevolgen voor het individu en de samenleving als geheel (Bevelander 2016; Ghorashi & Suanet 2017). Niet volwaardig kunnen deelnemen aan het arbeidsproces belemmert niet alleen de sociale en emotionele integratie in de ontvangende samenleving – wat ook weer gevolgen heeft voor de persoonlijke ontwikkeling en het algemeen welzijn van vluchtelingen – maar zorgt ook voor een grotere en langduriger afhankelijkheid van de verzorgingsstaat (Aiyar e.a. 2016; Fratzscher & Junker 2015). Op de langere termijn kan een moeizame integratie van vluchtelingen ook gevolgen hebben voor de maatschappelijke bereidheid om nieuwe vluchtelingen op te nemen (Seidelson e.a. 2020).

Allereerst kijken we naar veelgenoemde oorzaken voor de moeizame arbeidsparticipatie van vluchtelingen. Vaak betreft dit (een combinatie van) pre- en post-migratiefactoren. In de zoektocht naar een effectieve aanpak van deze oorzaken volgt daarna een beknopte verkenning van

de ervaringen met eerdere cohorten vluchtelingen en de ervaringen met arbeidsparticipatie van vluchtelingen in de ons omringende landen. Hierna gaan we dieper in op de grote hoeveelheid initiatieven die dit vraagstuk adresseren in de Nederlandse context en de lessen die we hieruit kunnen trekken. Tot slot volgt een korte reflectie op de vervolgstappen naar een duurzame participatie van vluchtelingen op de arbeidsmarkt.

Veelgenoemde oorzaken

Het integratieproces van vluchtelingen wordt vaak vergeleken met andere groepen met een migratieachtergrond. Maar er zijn een aantal belangrijke verschillen – nog afgezien van de grote diversiteit tussen vluchtelingen onderling – waardoor veel vluchtelingen al met een grotere achterstand starten bij het betreden van een nieuwe arbeidsmarkt. Vluchtelingen worden allereerst gedreven door ‘push’- in plaats van ‘pull’-factoren. Een onvoorbereid, gedwongen vertrek leidt niet alleen tot traumatische ervaringen maar heeft ook ingrijpende materiële, sociale en culturele gevolgen. De in het thuisland opgebouwde middelen, kennis en ervaring kunnen meestal niet worden overgedragen naar het gastland en moeten opnieuw verworven worden. In de meeste gevallen is sprake van neerwaartse sociale mobiliteit (Phillimore 2011). Welvaart, status, tradities en netwerken uit het land van herkomst tellen niet meer in het gastland. Dat vergt grote aanpassingen in de levensstijl van vluchtelingen (Connor 2010).

Het verwerven van kennis en vaardigheden van het gastland, met name het beheersen van een vreemde, tweede taal naast de moedertaal, is een van de eerste hindernissen bij de integratie van vluchtelingen. Zonder uitgebreide beheersing van de nationale taal van het gastland kan iemand zijn of haar (eerder verworven) talenten niet volledig benutten. Een gebrek aan taalvaardigheden vermindert duidelijk de kansen om werk te vinden en een betere positie te bereiken. Dat heeft ook weer gevolgen voor het inkomensniveau (Brücker e.a. 2019; Van Tubergen 2011). Een grotere taalkundige afstand tussen de moedertaal

en de te verwerven taal kan de tweede taalverwerving afremmen. Ook andere factoren spelen een rol, zoals de leeftijd bij migratie en de duur van het verblijf in het gastland. Kinderen tot een jaar of twaalf leren de taal van het ontvangende land over het algemeen sneller en makkelijker, maar volwassenen kost het meestal aanzienlijk meer inspanning om een hoog niveau van bekwaamheid te bereiken. Een hoger opleidingsniveau vormt hierbij wel een duidelijk voordeel, maar ook de omstandigheden in het ontvangende land zijn van belang. Een hoge etnische concentratie van vluchtelingen uit een bepaald land kan de verwerving van de tweede taal hinderen of vertragen (Esser 2006).

Een volgende hindernis komt voort uit het feit dat de meeste vluchtelingen over het algemeen weinig invloed hebben op hun eindbestemming. Daardoor kunnen ze niet rekenen op hun sociale netwerk en ook sluiten hun kennis en vaardigheden niet noodzakelijkerwijs aan bij de arbeidsmarkt in het gastland (De Jong e.a. 2018; Auer 2017). Opleiding en werkervaring kunnen in de meeste gevallen niet zomaar overgedragen worden naar het gastland (Liebau & Salikutluk 2016; Aleksynska & Tritah 2013). Waar opleiding normaliter beschouwd wordt als een belangrijke variabele voor economisch succes van een individu, betaalt een (hogere) opleiding in het land van herkomst zich niet (onmiddellijk) uit in het gastland (Hartog & Zorlu 2009). Dit verlies in waarde is deels te verklaren door het feit dat een goed begrip van de tweede taal van essentieel belang is voor bepaalde beroepen. Maar ook certificering speelt een rol. Diploma's en certificaten worden doorgaans lager gewaardeerd dan in het thuisland (OECD 2017). Zelfs indien iemand de taal vloeiend zou spreken kunnen veel beroepen voor hoger opgeleiden – vanwege vereisten ten aanzien van landspecifieke vaardigheden – niet uitgeoefend worden zonder een nieuwe beroepskwalificatie in het gastland te behalen. Onvoldoende beheersing van locatiespecifieke ‘soft skills’ kan ook leiden tot discriminatie op de arbeidsmarkt (Colic-Peisker & Tilbury 2007). Door selectieve wervingsprocedures en een gebrek aan bruikbare referenties kunnen capaciteiten en potentieel verborgen blijven (Schultheiss e.a. 2011).

Veelgenoemde oorzaken van achterstand op de arbeidsmarkt van vluchtelingen:

- vreemde taalverwerving
- onderwaardering van diploma's en werkervaring
- 'stilstand' tijdens vlucht en (lange) asielprocedure
- onoverzichtelijk inburgeringsproces
- geografisch spreidingsbeleid
- gebrek aan sociaal netwerk
- onbekendheid met lokale arbeidsmarkt
- stigmatisering op de arbeidsmarkt
- psychosociale stress en gezondheidsproblemen

Integratie is een multidimensionaal en tweerichting proces dat ook aanpassingen en inspanning vereist van het gastland (Zetter & Ruadel 2018). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de (lange termijn) resultaten op het gebied van (arbeids)integratie sterk worden beïnvloed door de asielprocedure, de wijze waarop de vluchtelingen bij aankomst gehuisvest worden, en de wachttijd tot het verkrijgen van een verblijfsstatus (Odé & Dagevos 2017; De Vroome & Van Tubergen 2010). In afwachting van de verblijfsstatus worden asielzoekers normaliter opgevangen in asielzoekerscentra. Men streeft ernaar om de aanvraag binnen een vastgestelde periode – in Nederland maximaal zes maanden – te beoordelen. Tot voor kort hanteerden de meeste gastlanden een beleid om het integratieproces te ontmoedigen zolang de asielprocedure nog loopt, om geen valse hoop te creëren maar ook uit vrees voor een aanzuigende werking van nieuwe vluchtelingen. Door de grote instroom van vluchtelingen sinds 2015 lukt het in de praktijk lang niet altijd om binnen de vastgestelde periode uitsluitel te geven over asielaanvragen. Een lange verwerkingstijd van asielaanvragen veroorzaakt onnodige vertraging bij het verwerven van taalvaardigheid, het volgen van onderwijs en het opdoen van werkervaring (Marbach

e.a. 2018; Dustmann e.a. 2017; Hainmueller e.a. 2016; Havrylchuk & Ukrayinchuk 2016). Bakker e.a. (2014) tonen aan dat een langdurig verblijf in asielzoekerscentra de kansen van vluchtelingen op de arbeidsmarkt op de lange termijn aanzienlijk verzwakt.

Daarbij komt dat hoe langer de asielprocedure duurt, hoe vaker de betreffende asielzoeker in de praktijk verplaatst wordt naar een andere opvanglocatie (CBS 2018). Volgens Dagevos e.a. (2018) hebben vluchtelingen die sinds 2015 in Nederland zijn aangekomen gemiddeld in vier verschillende opvanglocaties gewoond. Nadat een verblijfsvergunning voor bepaalde tijd is toegekend verschuift de verantwoordelijkheid voor huisvesting van status- of vergunninghouders van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) naar gemeenten. Maar niet alle gemeenten beschikken over voldoende aanbod van (passende) sociale huurwoningen, waardoor – zeker wanneer er ook sprake is van gezinshereniging – de wachttijd nog langer kan oplopen. Om etnische concentratie in grote steden te voorkomen en de kansen op integratie voor statushouders te vergroten wordt vaak een geografisch spreidingsbeleid van vluchtelingen gehanteerd. De statushouders hebben meestal weinig keuze over de uiteindelijke locatie (Van Liempt & Staring 2020). Het spreidingsbeleid kan echter ook de arbeidsparticipatie negatief beïnvloeden. Veel statushouders hebben slechts een beperkte geografische mobiliteit vanwege hoge reiskosten, waardoor de kans op geschikte matches met werkgevers kleiner is en ze ook minder kunnen teruggevallen op belangrijke sociale netwerken (Fasani e.a. 2018; Eisnecker & Schacht 2016).

De verantwoordelijkheid voor het inburgeringsproces is in Nederland in de afgelopen tien jaar steeds meer bij de statushouder zelf neergelegd (Dagevos & Gijsberts 2012). Volgens de Wet Inburgering uit 2013 kunnen statushouders zelf bepalen hoe zij aan de inburgeringsplicht gaan voldoen. Statushouders moeten binnen drie jaar het inburgeringsexamen halen, inclusief taaleisen, op straffe van een boete. Voor de kosten van het inburgeringstraject kunnen

statushouders een lening aanvragen. Als ze het inburgeringsexamen binnen de gestelde termijn behalen hoeven ze deze niet terug te betalen. Maar in de praktijk blijkt de eigen verantwoordelijkheid voor het inburgeringsproces een grote uitdaging voor veel statushouders. Met hun beperkte kennis van Nederland en van het Nederlands is het moeilijk om de juiste keuze te maken uit het brede aanbod aan taalscholen en inburgeringscursussen. Dit werkt misbruik in de hand. Ondanks het gebruik van een overheidskeurmerk bestaan er in de praktijk grote verschillen in kwaliteit en kosten van de aangeboden programma's. Omdat financiële zelfstandigheid meestal lang op zich laat wachten liggen ook schuldenproblematiek en armoede voortdurend op de loer (Avric e.a. 2019). De inburgeringswet uit 2013 ligt al geruime tijd onder vuur vanwege de nadruk op negatieve prikkels, zoals boetes en het mogelijk niet verlengen van de verblijfsvergunning op het moment dat een statushouder niet tijdig aan de inburgeringsplicht voldoet. Ook wordt de effectiviteit hiervan sterk in twijfel getrokken (Blom e.a. 2018). Het behalen van de eindtermen van inburgering biedt geen enkele garantie om een baan te vinden en het vereiste niveau is zelfs onvoldoende om toegelaten te worden tot het Nederlandse onderwijssysteem (Van Liempt & Staring 2020).

De druk op statushouders om opnieuw economisch, sociaal en cultureel kapitaal op te bouwen in het gastland is hoog. Enerzijds compenseren veel vluchtelingen het verlies aan middelen en tijd door een enorme daadkracht om, ongeacht de obstakels, controle te nemen over het proces (Wehrle e.a. 2019) en morele waardigheid tegenover het gastland te demonstreren (Vandevoordt & Verschraegen 2019). Anderzijds kampen veel statushouders nog met trauma als gevolg van conflict in het land van herkomst, en psychosociale stress als gevolg van de voortdurende onzekerheid tijdens de vlucht, de asielprocedure en het inburgeringsproces. Aanpassingsproblemen en stigmatisering kunnen bijdragen aan een laag zelfbeeld, sociaal isolement, (mentale) gezondheidsproblemen, marginalisering en sociaal-economische achterstand (Baranik e.a. 2018; Phillimore 2011). Zoals beschreven

verloopt het proces van culturele, structurele en sociale integratie vaak moeizaam en heeft dit veel tijd nodig. Ook de veronderstelde emotionele dimensie en identificatie met het gastland blijft daarom (vooralsnog) vaak uit. Vooral bij hoogopgeleiden is vaker sprake van een zogenaamde integratieparadox (Geurts e.a. 2019). Men veronderstelt dat hoogopgeleiden zich vanwege hun vaak progressieve normen en waarden beter thuis zouden moeten voelen in het gastland, maar zij voelen zich in de praktijk vaak juist minder geaccepteerd, waardoor zij waarschijnlijk ook eerder zullen vertrekken als hun kansen elders beter zijn.

Eerdere ervaringen uit de internationale context

Door de grote uitdagingen waar vluchtelingen mee geconfronteerd worden bij aankomst in het gastland, maar ook die voor de ontvangende samenleving, is het integratieproces van vluchtelingen via taalverwerving, huisvesting, gezondheidsdiensten, sociale structuren, en toegang tot onderwijs en de arbeidsmarkt een kostbaar en tijdrovend proces (Fratzscher & Junker 2015). Ervaringen met eerdere cohorten vluchtelingen uit Afghanistan, Iran, Irak, Somalië, Eritrea en voormalig Joegoslavië die tijdens de jaren 1990 en 2000 in West-Europa opgenomen zijn, laten vaak al een veel positiever beeld zien (Maliepaard e.a. 2017; Dourleijn & Dagevos 2011). Tijd speelt een belangrijke rol bij succesvolle integratie op de arbeidsmarkt. Daar staat tegenover dat een aanzienlijk deel van de asielmigranten die in de tweede helft van de jaren 1990 naar Nederland kwamen, vijftien jaar later is terug- of verder gemigreerd (Noyon & Maliepaard 2019). Hun integratie is dus feitelijk niet geslaagd, omdat ze hun heil elders hebben gezocht.

De ervaringen van een aantal andere landen in Noordwest Europa die net als Nederland een lange traditie hebben met het opnemen van vluchtelingen, laten een aantal interessante overeenkomsten en verschillen zien in hun worsteling om op een gecoördineerde manier te voorzien in de onmiddellijke behoeften van grote aantallen asielzoekers en de langere termijn integratie op de arbeidsmarkt. Naast

structurele verschillen in institutionele context, met name ten aanzien van de regulering van de arbeidsmarkt, heeft de specifieke politieke en economische context ook invloed op het toelatingsbeleid en de snelheid waarmee (arbeidsmarkt)integratie wordt nagestreefd (Martín e.a. 2016). In tegenstelling tot Nederland hebben verschillende andere Europese landen onder druk van de grote instroom van vluchtelingen sinds 2015 hun beleid ten aanzien van vroege arbeidsmarktintegratie van asielzoekers geleidelijk versoepeld.

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat vroege toegang tot de arbeidsmarkt cruciaal is voor de arbeidsparticipatie van vluchtelingen en verdere integratie (OECD 2017). In België kunnen asielzoekers sinds september 2015 al vier maanden na aanmelding aan de slag (Lens e.a. 2018). In Duitsland waren de barrières waarmee vluchtelingen werden geconfronteerd bij het betreden van de lokale arbeidsmarkt traditioneel hoog, met name voor degenen die slechts een tijdelijke verblijfsstatus hadden gekregen (Etzold 2017). Sinds 2015 is het arbeidsverbod voor asielzoekers in Duitsland echter teruggebracht tot drie maanden na registratie van de formele asielaanvraag, net als in Oostenrijk en Roemenië. Alleen in Griekenland en Zweden kunnen vluchtelingen formeel nog sneller aan het werk, direct vanaf de eerste dag na aankomst. Desondanks is er geen 'aanzuigende werking' van deze directe toegang tot de arbeidsmarkt in Zweden zichtbaar (Wiesbrock 2011).

In de praktijk betekent snel aan het werk mogen op zichzelf niet dat vluchtelingen ook sneller een baan vinden (Burggraeve & Piton 2016; Bevelander & Irastorza 2014). In landen met strengere arbeidsmarktregulering en weinig ongeschoolde en laaggeschoolde banen, zoals Duitsland, Nederland, België, Frankrijk en Scandinavië, is het over het algemeen lastiger voor vluchtelingen om de arbeidsmarkt te betreden dan in landen met een grotere flexibiliteit en meer ongeschoolde banen, zoals Zuid-Europese landen en het Verenigd Koninkrijk (Kogan 2006). In landen als Duitsland en Zweden, waar de

instroom van vluchtelingen vanuit humanitaire gronden – zowel in absolute aantallen als in percentages van de bevolking – het hoogst is van Europa, zijn ook aanvullende maatregelen en programma's nodig om deze uitdaging aan te kunnen.

Duitsland heeft de afgelopen jaren onder sterke maatschappelijke druk veel inspanningen gedaan om vroege integratie op de arbeidsmarkt te vergemakkelijken (Saal & Volkert 2019; Degler e.a. 2017). De discussies in het publieke debat zijn hierbij verschoven van de vluchteling als een 'passieve ontvanger' van een uitkering die niet kan of niet wil bijdragen aan de economie, naar een 'actieve werknemer' die over vaardigheden en kwalificaties beschikt en daarmee kan bijdragen aan de nationale economie (Rietig 2016). Ook in Zweden, waar alle vluchtelingen toegang hebben tot gratis taalcursussen en arbeidsmarktdiensten, is de nadruk verschoven van 'ondersteuning' en 'sociale verantwoordelijkheid' naar 'activering' en 'individuele verantwoordelijkheid van de vluchtelingen' na kritiek dat deze introductieprogramma's duur zijn terwijl de effectiviteit niet zo groot was (Emilsson 2014). Inmiddels worden deze introductieprogramma's ook veel actiever afgestemd op de arbeidsmarktbehoeften dan voorheen (Wikstrom & Ahnlund 2018; Andersson Joona e.a. 2016).

Gerichte procedures voor beoordeling van vaardigheden en erkenning van kwalificaties helpen hierbij, evenals alternatieve methoden voor het beoordelen van informele leer- en werkervaring. Daarnaast biedt het combineren van taalcursussen met werkervaringsplaatsen in een vroeg stadium en het aanbieden van programma's gericht op de behoeften van de lokale arbeidsmarkt, inclusief mentoring en aandacht voor het opbouwen van sociale netwerken, meer kansen op succesvolle integratie op de arbeidsmarkt (OECD 2017). De internationale ervaringen wijzen erop dat er zo min mogelijk beperkende maatregelen voor het verrichten van werkzaamheden tijdens de asielprocedure zouden moeten zijn, terwijl actief arbeidsmarktbeleid specifiek gericht op de vluchtelingen versterkt zou moeten worden.

Zonder aanvullende ondersteuning lijkt de kans op succesvolle arbeidsparticipatie klein. Maatwerk is hierbij cruciaal. Dit vereist een betere coördinatie tussen alle relevante actoren die betrokken zijn bij het integratieproces (EMPL 2016).

Initiatieven in de Nederlandse context

Onder invloed van de verhoogde instroom van vluchtelingen is de asielprocedure in Nederland ondertussen ook op belangrijke punten aangepast. Hoewel vluchtelingen in Nederland formeel nog steeds pas na zes maanden de eerste stappen op de arbeidsmarkt mogen zetten, wordt het belang van vroegtijdig activeren van vluchtelingen ook hier al lang onderkend (Engbersen e.a. 2015; ACVZ 2013). Het traditionele onderscheid tussen de periode vóór en na statusverlening wordt steeds minder hard. Zo kunnen kansrijke asielzoekers, momenteel vooral Syriërs en Eritreeërs, sinds 2016 al tijdens hun verblijf in het asielzoekerscentrum deelnemen aan Nederlands taalonderwijs, en moedigt men ook het doen van vrijwilligerswerk tijdens het verblijf in het asielzoekerscentrum sterker aan (SER 2016). Het is inmiddels ook duidelijk dat de eigen verantwoordelijkheid voor het inburgeringsproces, ingevoerd onder de inburgeringswet uit 2013, niet de gewenste resultaten heeft opgeleverd (Blom e.a. 2018). Uit veel onderzoek blijkt dat statushouders zonder adequate ondersteuning moeilijk aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. Deze inzichten hebben bijgedragen aan de recente beleidswijziging: de regie op het inburgeringsproces en participatie komt vanaf juli 2021 weer bij de gemeente te liggen (SZW 2018a). Net als in andere Europese landen heeft de grote instroom van vluchtelingen ook in Nederland geleid tot veel nieuwe initiatieven gericht op hun integratie (SER 2018). Focus, specifieke doelgroep en ambitieniveau hiervan verschillen echter aanzienlijk. Een aantal belangrijke initiatieven lichten we hieronder kort toe.

Om asielzoekers eerder te activeren en de mogelijkheid te bieden om mensen te ontmoeten en iets terug te doen voor de Nederlandse samenleving, mogen statushouders tijdens het verblijf in een

Figuur 3. Belangrijkste domeinen die actief zijn op het gebied van arbeidsparticipatie van vluchtelingen



asielzoekerscentrum tegenwoordig vrijwilligerswerk doen. Dit op voorwaarde dat deze werkzaamheden gebruikelijk onbetaald worden verricht, geen winstoogmerk hebben en een algemeen maatschappelijk doel dienen. Het belangrijkste effect van vrijwilligerswerk is waarschijnlijk vooral sociale activering en niet onmiddellijk de opstap naar betaald werk (Bakker e.a. 2018; De Lange e.a. 2017). Sinds november 2018 kunnen statushouders die nog in asielzoekerscentra wonen via het COA-project VOORwerk ook trainingen in 'soft skills' volgen om de integratiekansen op de Nederlandse arbeidsmarkt te verbeteren (COA 2019).

Vanaf de vergunningverlening valt de statushouder formeel onder

de Participatiewet. Er bestaan echter aanzienlijke verschillen tussen gemeenten in de wijze waarop zij de Participatiewet uitvoeren, en de mate waarin zij statushouders faciliteren naar de arbeidsmarkt. Sommige gemeenten hanteren bij de uitvoering van de Participatiewet een 'work first'-benadering: de statushouders moeten alle beschikbare banen aanpakken, ongeacht opleidingsniveau. Dit kan op de langere termijn echter averechts werken, met name voor hoger opgeleiden, omdat veel van de aangeboden banen een relatief laag opleidingsniveau vereisen. Grotere gemeenten hebben meestal meer middelen dan kleinere voor de ontwikkeling van aanvullende initiatieven om statushouders naar werk toe te leiden (Klaver e.a. 2019; Razenberg e.a. 2018). Verschillende experimenten in Utrecht, Amsterdam en Rotterdam stemmen hoopvol (Klaver e.a. 2019; Razenberg & De Gruijter 2017a). Door gelijktijdig te werken aan huisvesting, taalverwerving, opleiding en werk verliezen statushouders zo min mogelijk kostbare tijd bij de integratie op de arbeidsmarkt (Engbersen e.a. 2015). In Utrecht is in een asielzoekerscentrum geëxperimenteerd met activiteiten gericht op integratie al tijdens de asielprocedure. Aandacht gaat vanaf het begin uit naar taal, opleiding en werk (Mensink 2018; Razenberg & De Gruijter 2017b). Amsterdam heeft ingezet op snelle activering na statusverlening, onder andere met intensieve begeleiding door gespecialiseerde klantmanagers richting participatie en inburgering (Oostveen e.a. 2019). In Rotterdam wordt vooral ingezet op extra ondersteuning bij taalverwerving en culturele integratie (Damen e.a. 2019).

De landelijke organisatie VluchtelingenWerk Nederland vervult traditioneel ook een belangrijke taak bij de informatievoorziening aan en integratie van vluchtelingen. Het project Vluchtelingen investeren in participeren (VIP) beoogt hierbij een integrale methodiek, zodat vluchtelingen praktijkervaring op kunnen doen en het Nederlandse bedrijfsleven leren kennen. Maatwerk en samenwerking met lokale werkgevers staat centraal in het VIP-project. Na een succesvolle pilot heeft het VIP-project een vervolg gekregen en wordt inmiddels in ruim

zestig gemeenten uitgevoerd. Het VIP-project is deels afhankelijk van vrijwilligers, maar er zijn nog veel meer vrijwilligersorganisaties gericht op maatschappelijke en economische participatie actief, zowel tijdens als na het verblijf in asielzoekerscentra. Vooral de zogenaamde maatjes- of buddy-projecten zijn van groot belang voor het opnieuw opbouwen van sociaal kapitaal (Rast e.a. 2019; De Kraker 2019; Mensink 2018).

Omdat veel statushouders met werkervaring hier niet (onmiddellijk) in hun eigen professe aan de slag kunnen, is de beste garantie op werk nog altijd het behalen van een Nederlands diploma. Een organisatie als UAF speelt een belangrijke rol in het ondersteunen en ontwikkelen van talenten die vluchtelingen meebrengen (UAF 2018). Vluchtelingen en asielzoekers met een academische achtergrond en een goede kennis van de Engelse taal kunnen onder meer aan de Universiteit Utrecht en Wageningen Universiteit gratis cursussen volgen uit het reguliere bacheloraanbod. Veel vluchtelingen zijn echter laagopgeleid. Zonder geschikte vooropleiding of diploma bieden taal-schakeltrajecten de mogelijkheid om uit te stromen naar vervolgonderwijs in mbo, hbo en wo. In een schakeltraject ligt de focus op de Nederlandse taal, studievoordigheden, maatschappijoriëntatie en vakken die voor de voorbereiding van een bepaalde studie belangrijk zijn. Het traject wordt afgesloten met een Staatsexamen Nederlands als tweede taal, wat noodzakelijk is voor toelating tot beroepsonderwijs of universiteit. Taal-schakeltrajecten worden inmiddels aangeboden op veel hogescholen en regionale opleidingscentra (roc's) (Van Meelis e.a. 2018). Statushouders onder de dertig jaar kunnen hiervoor een beroep doen op studiefinanciering.

Voor statushouders ouder dan dertig en voor vluchtelingen die niet in staat zijn om een opleiding te volgen is er een veelvoud aan duale trajecten. Het doel van deze trajecten is dat de deelnemers duurzaam aan het werk komen. In deze leerwerktrajecten specifiek voor statushouders is gelijktijdig aandacht voor taalverwerving en (voorbereiding op) werk. Ook het Ministerie van Sociale Zaken en

Werkgelegenheid werkt binnen het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) met een aantal pilots van leerwerktrajecten nauw samen met werkgevers, gemeenten en scholen (SZW 2018b). Tot dusver lijkt deze aanpak grote toegevoegde waarde te hebben ten opzichte van een opeenvolgende aanpak van taal, inburgering en arbeidstoeleiding (Oostveen e.a. 2018). Ook op initiatief van bedrijven – en soms met tussenkomst van intermediairs zoals UAF, VluchtelingenWerk Nederland en The Refugee Company – worden leerwerktrajecten aangeboden. Meestal in sectoren met een tekort aan personeel zoals de installatiebranche, de logistiek, de horeca, de zorg en het onderwijs. Deze bedrijfsinitiatieven zijn gemiddeld gezien selectiever ten aanzien van taaleisen. Het gebrek aan beleidsmatige samenhang tussen inburgering, onderwijs en participatie zorgt er echter voor dat de financiering van duale trajecten sterk versnipperd is (Oostveen e.a. 2018).

Naast deze duale trajecten zijn er ook verschillende bemiddelende organisaties actief die directe matchmaking tussen statushouders en werkgevers proberen te bewerkstelligen, zoals Refugee Talent Hub, Refugee Start Force en Newbees. De focus ligt hierbij niet alleen op de statushouder maar ook op het coachen van de potentiële werkgevers. Werkgevers moeten ook bereid zijn extra begeleiding te bieden en soms moet het werk anders georganiseerd worden om mensen een kans te geven (TENT 2019). Sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, inclusief statushouders, leveren een belangrijke bijdrage aan publieke belangen en gemeentelijke beleidsdoelen. Omdat dit type sociale ondernemingen de werkzaamheden over het algemeen afstemmen op de talenten van de werknemers in plaats van andersom, kunnen zij als voorbeeld dienen voor reguliere bedrijven (De Bell e.a. 2019). De werkzaamheden bij de meeste sociale ondernemingen zijn echter vaak laaggeschoold en dus niet voor iedereen even geschikt, tenzij het werk als mogelijke activering en overbrugging naar een volgende baan kan dienen (Freudenberg & Halberstadt 2018).

Vanwege de grote uitdaging voor vluchtelingen om de Nederlandse arbeidsmarkt te betreden is er vanuit de statushouders ook veel vraag om een eigen bedrijf te starten, zoals een kapperszaak of restaurant, of een onderneming met een sociale doelstelling (De Lange e.a. 2020; VWN 2018; Heilbrunn e.a. 2018). Ook hier geldt echter dat het lang niet eenvoudig is om een succesvol bedrijf van de grond te tillen, omdat startende ondernemers met een vluchtelingenachtergrond tegen veel extra obstakels aanlopen (Obschonka e.a. 2018; Bizri 2017; Wauters & Lambrecht 2008). In de afgelopen jaren zijn daarom verschillende ondernemerschapstrajecten gestart om statushouders te begeleiden bij het opstarten van een eigen onderneming, zoals Delitelabs en Forward Incubator. Ook in Utrecht is een pilot gestart met ondernemerschapsonderwijs in een (tijdelijk) asielzoekerscentrum in Overvecht (Oliver e.a. 2019; SER 2018).

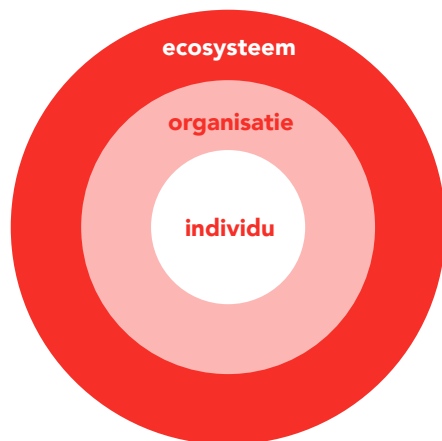
Voor veel van de bovenstaande initiatieven zijn de nodige fondsen beschikbaar op lokaal, nationaal en internationaal niveau. Het Asiel, Migratie en Integratiefonds (AMIF) en het Europees Sociaal Fonds (ESF) zijn de belangrijkste financiële instrumenten van de Europese Unie voor de ondersteuning van werkgelegenheid in de lidstaten en het stimuleren van economische en sociale samenhang. Verder is er voor specifieke projecten financiering beschikbaar vanuit ministeries en gemeenten, maar ook uit fondsen van de Rabobank Foundation, VSB fonds en (eenmalige) donaties van stichtingen als de Nationale Postcodeloterij. Veel van deze initiatieven ondervinden vroeg of laat echter hinder van een gebrek aan structurele financiering. Daardoor kunnen succesvolle (pilot) projecten niet altijd (op dezelfde wijze) gecontinueerd worden.

Naar een duurzame participatie van vluchtelingen op de arbeidsmarkt

Uit de ervaringen uit nationale en internationale context blijkt eens te meer dat het realiseren van duurzame arbeidsintegratie van vluchtelingen een veelzijdig en langdurig proces is dat kostbare investeringen vereist. Het vinden of creëren van waardig werk waar

talenten tot ontwikkeling kunnen komen is echter van belang voor individu en samenleving. De sociale, economische en politieke kosten van een mislukte integratie zijn op lange termijn waarschijnlijk veel hoger (EMPL 2016). Men is het ondertussen steeds meer eens over welke factoren van belang zijn bij een duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen. Toch is er nog steeds onvoldoende inzicht in wat werkt, voor wie en onder welke voorwaarden (Klaver e.a. 2019). Deze vragen vereisen aandacht en inspanning op drie niveaus: op individueel niveau, op organisatieniveau maar ook op het ecosysteem-niveau (figuur 4).

Figuur 4. Aandachtsniveaus voor duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen



Op individueel niveau

Vluchtelingen worden vaak als een homogene (doel)groep behandeld, meestal op basis van land van herkomst. Dit doet geen recht aan de grote diversiteit, bijvoorbeeld op basis van opleiding en werkervaring. Het is daarom nagenoeg onmogelijk om oplossingen te vinden die voor iedereen effectief zullen zijn. Maatwerk is van groot belang voor succesvolle integratie op de arbeidsmarkt. Omdat er nogal wat

(onzekere) factoren zijn die invloed kunnen hebben op de uitkomst van dit proces, moet de aandacht in eerste instantie uitgaan naar de eigen 'middelen' waar vluchtelingen wél controle over hebben. 'Effectuation' is binnen het ondernemerschapsonderwijs een beproefd middel om om te gaan met onzekerheden waarvan de uitkomst op voorhand ongewis is (Saravathy 2008). Het uitgangspunt zijn de talenten en kwaliteiten die de vluchtelingen meebrengen – en dus niet een einddoelstelling die behaald moet worden –, om van daaruit allerlei nieuwe mogelijke verbindingen op te bouwen binnen de Nederlandse context. Door deze nieuwe verbindingen worden de persoonlijke 'middelen' gaandeweg uitgebreid, waardoor ook de persoonlijke doelstellingen weer kunnen worden bijgesteld, ook in geval van eventueel onvoorziene gebeurtenissen. Op deze manier wordt het opnieuw vormgeven van de eigen toekomst beter hanteerbaar.

Op organisatieniveau

Het bovenstaande overzicht geeft slechts een beknopt beeld van de grote rijkdom aan initiatieven op het gebied van arbeidsparticipatie van vluchtelingen. Hoewel er hoopvolle resultaten geboekt worden zijn er nog steeds veel vragen over de effectiviteit en duurzaamheid van al deze inspanningen. Een innovatieve en pragmatische aanpak uit de ontwikkelingswereld – die na decennialange investeringen ook nog steeds worstelt met vragen over de effectiviteit van de vele interventies – gaat uit van een iteratieve, probleemgestuurde methode om tot daadwerkelijk effectieve verbeteringen te komen (Andrews e.a. 2012). In plaats van het simpelweg kopiëren en implementeren van (elders ontwikkelde) best practice-oplossingen zal het probleem allereerst vanuit de specifieke lokale context gedefinieerd moeten worden, afgestemd op de behoeften van de individuele statushouders. Daarbij kennen veel initiatieven een pilotfase, die vaak extern gefinancierd wordt en pas na afloop geëvalueerd op basis van vooraf afgesproken doelen. Deze evaluaties zijn hierdoor vooral gericht op korte termijn effecten, terwijl de continuïteit van de initiatieven niet gegarandeerd is. Het leerproces ten aanzien van de effectiviteit wordt op deze wijze ook

onnodig lang uitgesteld. Het leerproces verloopt veel sneller en met minder kosten indien er grotere continuïteit is van programma's en ook ruimte wordt gecreëerd voor meer en kortere feedbacklussen zodat ook tussentijds, waar nodig, bijgestuurd kan worden.

Op ecosysteem-niveau

Hoewel de vele initiatieven op het gebied van arbeidsparticipatie belangrijke bouwstenen kunnen zijn om het benodigde maatwerk te leveren voor de grote diversiteit aan vluchtelingen, is het voor veel statushouders ondertussen een hele uitdaging om hieruit wegwijs te worden. Ook dreigt het gevaar van versnippering. Voor een effectieve en duurzame integratie is het niet alleen van belang om alle initiatieven binnen het ecosysteem duidelijk in kaart te hebben, maar ook om de samenhang en gelaagdheid beter zichtbaar te maken en waar nodig initiatieven met elkaar te verbinden. In een gezond ecosysteem worden niet alleen informatie, kennis en ervaring gedeeld, maar tevens de onderling afhankelijke actoren en factoren zo georganiseerd en gecoördineerd dat ze elkaar versterken (Stam 2018). Het is van cruciaal belang om te kunnen leren van en voortbouwen op de inspanningen van anderen binnen het ecosysteem, in plaats van naast elkaar te opereren. Zonder gezamenlijke inspanning zullen de uitdagingen ten aanzien van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen onverminderd groot blijven.

“

**De ambitie van
dit lectoraat is om
met behulp van
praktijkgericht
onderzoek bij te
dragen aan toegang
tot en duurzaam
behoud van waardig
werk in organisaties.**

7 BEOOGDE IMPACT

In dit laatste hoofdstuk gaan we eerst in op de inbedding van dit lectoraat binnen Hogeschool Utrecht en in de context van de beroepspraktijk. Vervolgens presenteren we de onderzoekers en onderzoeksprojecten van het lectoraat en geven we de ambities weer van het lectoraat voor de komende vier jaar.

Inbedding lectoraat

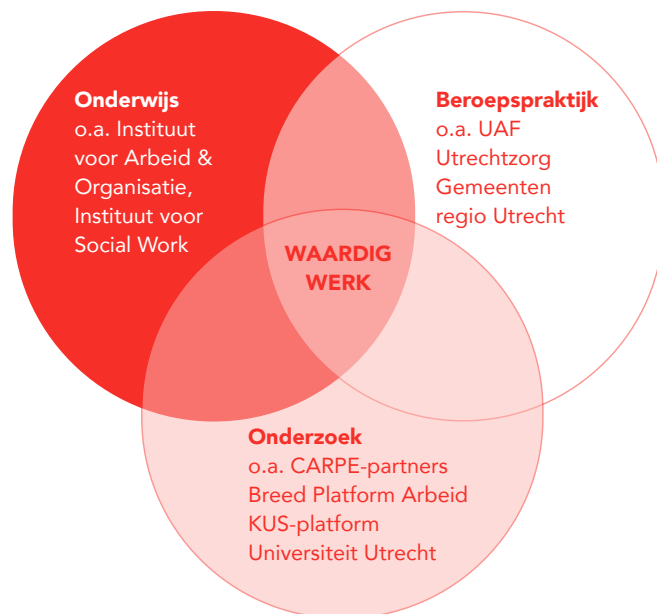
Het lectoraat Organiseren van Waardig Werk (voorheen Organiseren van Verandering in het Publieke Domein) is sinds de oprichting in 2008 gericht op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek ter ondersteuning van organisaties bij het vergroten van de kwaliteit van werk en organisatie, en bij het stimuleren van arbeidsparticipatie. In gesprek met onze belangrijkste samenwerkingspartners uit onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk hebben wij als kenniskring in het afgelopen jaar gewerkt aan het herijken van onze koers. Het resultaat is de volgende *missie*: de ambitie van dit lectoraat is om met behulp van praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan de toegang tot en het duurzaam behoud van waardig werk in organisaties.

Met deze koers wil het lectoraat anticiperen op ontwikkelingen ten aanzien van werk (zie hoofdstuk 2) maar ook haar verbinding met de oorspronkelijke doelstellingen van het lectoraat behouden. Onze missie sluit tevens aan bij de ambities die Hogeschool Utrecht heeft uitgesproken in het ambitieplan *HU 2026* (HU 2019). Daarin draagt ze het idee van waardig werk zelf ook actief uit. Door nauw verweven samenwerking in de driehoek tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk wil Hogeschool Utrecht bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken op het gebied van kwaliteit van (samen)leven in de stedelijke omgeving.

Ook binnen ons lectoraat werken studenten, docenten en onderzoekers samen met partners uit de praktijk aan complexe vraagstukken rond de toegang tot en het behoud van waardig werk. De uitkomsten van ons onderzoek proberen we om te zetten in tastbare bijdragen zoals concrete hulpmiddelen voor werkgevers en professionals, lezingen en colleges, bijdragen aan de ontwikkeling van bachelor- en master-onderwijs en academische en vakpublicaties.

De drie kernwaarden van het Kenniscentrum Sociale Innovatie waar dit lectoraat onderdeel van uitmaakt zijn: inclusie, rechtvaardigheid en veiligheid. Ons onderzoek draagt primair bij aan de eerste twee waarden. Waardig werk vormt een van de instrumenten om sociale

Figuur 5. Werken in de driehoek rond waardig werk



innovatie en inclusie in onze maatschappij te bevorderen en het geeft burgers economische zelfstandigheid. In figuur 5 worden enkele belangrijke stakeholders van het lectoraat vanuit onderwijs, beroepspraktijk en onderzoek als cirkels in beeld gebracht, die elkaar op het gebied van waardig werk raken.

Veel collega's van het lectoraat zijn tevens als docent-onderzoeker werkzaam bij het Instituut voor Arbeid & Organisatie of het Instituut voor Social Work en dragen bij aan bacheloronderwijs. Ook zijn meerdere kenniskringleden betrokken bij ontwikkeling, uitvoering en accreditatie van de volgende HU-masteropleidingen: Community Development, Forensisch Sociale Professional en de per september 2020 startende Master Data Driven Business. In de beroepspraktijk werken we uiteraard met veel meer partijen samen en op onderzoeksgebied werken we ook samen met andere lectoraten binnen en buiten het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Enkele van deze samenwerkingsverbanden zijn in het overzicht op pagina 64 van lopende onderzoeksprojecten opgenomen (tabel 2).

Tabel 2. Betrokken onderzoekers* en lopende onderzoeksprojecten, verdeeld over de twee centrale onderzoeksthema's.

Lectoraat Organiseren van Waardig Werk

	Onderzoeksthema Toegang tot waardig werk	Onderzoeksthema Behoud van waardig werk
Dr. Josje Dikkers		Werkdruk in de zorg Gemeenschapsvorming Vrouwen in de overgang Zelforganiserende teams Werken en schulden
Dr. Leendert de Bell	Duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen Opschalen van sociale ondernemingen	
Dr. Rob Gründemann	Co-creatie in de publieke dienstverlening (CoSIE)	
Dr. Sandra Geelhoed	Co-creatie in de publieke dienstverlening (CoSIE)	Gemeenschapsvorming
Dr. Sjoerd van den Heuvel		Waardig werk in tijden van digitalisering
Dr. Patricia Wijntuin		Vrouwen in de overgang
Drs. Eva Hijmans	Co-creatie in de publieke dienstverlening (CoSIE) Opschalen van sociale ondernemingen	

	Onderzoeksthema Toegang tot waardig werk	Onderzoeksthema Behoud van waardig werk
ir. Astrid Bolland	Opschalen van sociale ondernemingen	
Joep Binkhorst, MSc	Opschalen van sociale ondernemingen Co-creatie in de publieke dienstverlening (CoSIE)	
Hanke Drop, MA	Longitudinaal onderzoek naar vluchtelingstudenten	
Anneke Offereins, MA		Zelforganiserende teams
Joost van Andel, MSc		Relationeel handelen bij verandertrajecten
Roel Schulte, MSc		Gemeenschapsvorming
Ruben Kraaijeveld, MSc		Werkdruk in de zorg
Jolanda Linssen, MA	Duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen	
Danielle van Wallinga, MA	Co-creatie in de publieke dienstverlening (CoSIE)	

*Binnen het lectoraat OWW zijn ook de volgende docent-stagiair(e)s vanuit verschillende diensten en instituten betrokken bij lopend onderzoek: Liesbeth Boers (HR Advies), Esmee Hukshorn-Azzar, Sylvie Gybels en Sanne Woerde (allen vanuit IAO), Ernst van Berkum-Jong, Ahmet Talan en Sharareh Atabaki (allen vanuit ISW) en Mihra Hamzic-Laan (IBS).

Onderzoeksprojecten per onderzoekslijn

Hieronder geven we enkele concrete voorbeelden van onderzoeksprojecten; het overzicht is niet volledig.

Onderzoekslijn 1: Bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen

Deze onderzoekslijn wordt aangestuurd door bijzonder lector Leendert de Bell, die met steun van Stichting Vluchteling-Studenten UAF in september 2019 is benoemd. De belangrijkste uitdagingen op het gebied van onderzoek zijn in hoofdstuk 6 uitvoerig belicht. Binnen deze opdracht zullen we actief zoeken naar aansluiting en samenwerking met diverse betrokkenen en belanghebbenden op het gebied van arbeidsparticipatie van vluchtelingen om ons te richten op specifieke onderzoeksvraagstukken op individueel, organisatie- en ecosysteem niveau. Binnen Hogeschool Utrecht zoeken we samenwerking met onderzoekers uit andere lectoraten en het pre-bachelorprogramma voor studenten met een vluchtelingenachtergrond. Hanke Drop doet longitudinaal onderzoek naar de ervaringen van (oud-)studenten van de pre-bacheloropleiding, ondersteund door Paradosis, en Jolanda Linssen is actief als junior onderzoeker binnen deze onderzoekslijn.

Onderzoekslijn 2: Bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Op deze onderzoekslijn zijn binnen het lectoraat de afgelopen jaren twee grote onderzoeksprojecten uitgevoerd.

Co-creation of service innovation in Europe (CoSIE)

Het doel van het door EU Horizon 2020 gesubsidieerde internationale onderzoeksproject 'Co-creation of service innovation in Europe' (CoSIE) (2017-2020) is om publieke dienstverlening op een effectievere en beter toegankelijke wijze te organiseren, met sterke betrokkenheid van de burger. Bij het CoSIE-project zijn Rob Gründemann, Eva Hijmans, Sandra Geelhoed, Joep Binkhorst en Danielle van Wallinga betrokken, en wordt samengewerkt met negen partners van het internationale Consortium om

Applied Research and Professional Education (CARPE) en onderzoekers van de HU lectoraten Participatie Zorg en Ondersteuning en Betekenisvol Digitaal Innoveren. Elk van de deelnemende landen heeft een eigen accent en thema gekozen binnen het project. In alle projecten wordt met verdiepende casestudies gewerkt en staat co-creatie centraal. In Nederland lopen twee pilots. In de gemeente Nieuwegein ligt de nadruk op het tegengaan van zwerfvuil door betrokkenheid en vertrouwen te creëren door middel van co-creatie. In de gemeente Houten ligt het accent op het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt voor inwoners die onder de Participatiewet vallen. Het CoSIE-project is de opvolger van het eveneens door de EU gesubsidieerde onderzoeksproject Innovative Social Investment: Strengthening communities in Europe (InnoSI), waar dit lectoraat ook bij betrokken was.

Opschalen van sociale ondernemingen: groei in impact

Dit onderzoeksproject liep van 2017 tot en met 2019. Het werd gesubsidieerd door de RAAK-mkb regeling van het Regieorgaan SIA. Doel was om nieuwe kennis te ontwikkelen over de belemmerende factoren bij het opschalen van sociale ondernemingen, en om effectieve methoden te ontwikkelen om deze belemmeringen aan te pakken en meer maatschappelijke impact te kunnen realiseren. Het onderzoek is uitgevoerd door Astrid Bolland, Eva Hijmans, Joep Binkhorst en Leendert de Bell, samen met onderzoekers van Hogeschool Windesheim en met medewerking van twintig sociale ondernemingen in Nederland die allemaal tot doel hebben de arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren. Uit het onderzoek bleek dat de overgrote meerderheid van de deelnemende sociale ondernemingen er daadwerkelijk in geslaagd was om meer medewerkers uit de doelgroep aan het werk te helpen. Belangrijke voorwaarden voor succesvol opschalen van maatschappelijke impact waren hierbij: voldoende economische waarde creëren, de organisatie professionaliseren en voldoende flexibiliteit ten opzichte van belemmeringen en kansen. Een subsidieaanvraag voor vervolgonderzoek is ingediend.

Onderzoekslijn 3: Bevorderen van mentale gezondheid op het werk

Op deze onderzoekslijn zijn de afgelopen jaren de volgende onderzoeksprojecten uitgevoerd.

Werkdruk in de zorg

Sinds 2017 organiseert het lectoraat samen met het Instituut voor Arbeid en Organisatie en Utrechtzorg (de koepelorganisatie voor vraag en aanbod in de zorg in de provincie Utrecht) afstudeerateliërs. Groepen afstudeerders van de opleiding HRM doen in de ateliers bij verschillende zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Utrecht onderzoek naar werkdruk onder de daar werkende zorgprofessionals. De studenten helpen de betrokken zorgorganisaties door hen inzicht te geven in werkgerelateerde factoren die samenhangen met de werkdrukbeleving van zorgprofessionals. Uitkomsten van de studies worden jaarlijks in een symposium met HR-vertegenwoordigers uit de Utrechtse zorgsector besproken. Vanuit het lectoraat is Ruben Kraaijeveld betrokken.

Werk en schulden

In dit project, geïnitieerd door HU-lector Schulden en Incasso Nadja Jungmann en gefinancierd door Instituut GAK, wordt een interactieve e-learning module rond het thema Werk & schulden gemaakt. Zowel jobcoaches (die mensen vanuit de gemeente naar werk begeleiden en ondersteunen) als HR-professionals worden geïnformeerd en uitgenodigd om burgers en medewerkers met schulden beter te leren herkennen, om hierover met hen in gesprek te gaan en om op een goede manier naar experts door te verwijzen. Eind 2020 is deze e-learning module naar verwachting beschikbaar. Vanuit het lectoraat is Josje Dikkers betrokken bij dit project.

Vrouwen in de overgang

Dit project, afgerond in 2019, had als doel om de ervaringen van werkende vrouwen in de overgang in kaart te brengen. Samen met onderzoekers Noortje van Amsterdam (Universiteit Utrecht) en Anna Aalten (Universiteit van Amsterdam), hebben Patricia Wijntuin en Josje

Dikkers interviews afgenomen bij ongeveer veertig HU-collega's. Uit hun ervaringen kwam naar voren dat zij vrijwel allemaal klachten (hebben) ervaren tijdens de overgang, hoewel de impact en het type klacht sterk varieerde. Ook gaven veel vrouwen aan het lastig te vinden om deze klachten met hun collega's of leidinggevende te bespreken.

Werkdruk in het hbo

Voortbouwend op het eerder beschreven Job Demands Resources-model heeft Studio Interactive in samenwerking met Zilveren Kruis, emeritus hoogleraar prof. dr. Wilmar Schaufeli (Universiteit Utrecht), Vitalmindz en Josje Dikkers in opdracht van de dienst Human Resources van Hogeschool Utrecht een interactieve e-learning module gemaakt, gericht op mogelijke oorzaken van werkdruk, zowel op individueel als organisatieniveau. Deze e-learning module is bedoeld voor docenten van hogescholen. Ze krijgen kennis aangereikt over het bovenstaande model en praktische inzichten in de hulpbronnen die zij kunnen aanwenden om werkgerelateerde stressoren aan te pakken.

Onderzoekslijn 4: Organiseren en veranderen van werk (sociale innovaties in organisaties)

Op deze onderzoekslijn worden onder andere de volgende onderzoeksprojecten uitgevoerd.

Waardig werk in tijden van digitalisering

In hoofdstuk 2 is het thema mensgericht digitaliseren al geïntroduceerd; binnen het lectoraat is Sjoerd van den Heuvel expert op dit terrein. Hij zet onderzoek op naar wat digitalisering in organisaties vraagt van medewerkers, en is een van de trekkers van de onlangs geaccrediteerde masteropleiding Data Driven Business. Per september 2020 leidt deze opleiding op tot 'Data translator'. Data translators vertalen data science en informatietechnologie naar besluitvorming en vice versa.

Zelforganisatie in de zorg

In dit promotieonderzoek onderzoekt Anneke Offereins de effecten

van bottom-up veranderinterventies op de 'meaningful survival' van onderdelen van zorgorganisatie BrabantZorg. Hiertoe voerde zij tussen 2011 en 2015 twee typen interventies bij BrabantZorg uit: 1) toepassing van de micro-macro benadering op bottom-up wijze om het realisatie- en verandervermogen te verbeteren van drie verpleeghuiszorg teams, en 2) een vergelijkbare veranderinterventie bij 21 andere teams in de organisatie. Zij rondt haar proefschrift naar verwachting in 2020 af.

Relationeel handelen door de veranderkundige

In dit in 2019 gestarte promotieonderzoek wil Joost van Andel vanuit sociaal-constructionistisch perspectief bijdragen aan inzicht in en bevordering van de professionele ontwikkeling van veranderkundigen in organisaties. Inmiddels heeft hij een eerste kwalitatieve studie afgerond, bestaande uit een serie interviews en coachingsessies met veranderkundigen en een aanvullend survey-onderzoek.

Ambities op de korte en langere termijn

Conceptualisatie waardig werk

Een eerste belangrijke ambitie van het lectoraat is om – in gesprek met het onderwijs en onze praktijkpartners – het begrip 'waardig werk' verder te conceptualiseren en operationaliseren. Op deze wijze hopen we meer reliëf in en grip op dit concept te krijgen, waardoor het makkelijker wordt om er praktijkgericht onderzoek naar te verrichten. Het recente rapport van de WRR (2020) biedt hier een mooie aanzet voor.

Verdere samenwerking

Graag zouden we vanuit ons lectoraat blijvend samenwerken met onderzoekers van andere disciplines en kenniscentra (binnen en buiten de HU) in praktijkgericht onderzoek naar waardig werk. Maar ook met praktijkpartners en onderwijsinstellingen, zowel partners en instellingen met wie we nu al structureel samenwerken, als nieuwe partners.

Disseminatie en valorisatie

Een meer concrete, aansprekende presentatie van onze onderzoeksuitkomsten is een belangrijke voorwaarde voor valorisatie ervan. We zijn ervan overtuigd dat dit de doorwerking van de door ons ontwikkelde kennis en producten in beroepspraktijk en onderwijs vergroot. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan een jaarlijkse Dag van het Waardig Werken-congres op de World Day for Decent Work die elk jaar op 7 oktober gehouden wordt.

Interne ontwikkeling

Tot slot zouden we de brede, diverse onderzoeksexpertise en aanpakken van onze kenniskringleden graag nog verder benutten. Onze lectoraatleden hebben kennis over uiteenlopende onderzoekstechnieken, waaronder vragenlijstonderzoek, interviews, focusgroepen en narratief onderzoek. Ook in de nieuw op te zetten promotietrajecten op het gebied van mentale gezondheid op het werk en duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen wordt gebruikgemaakt van een multidisciplinair perspectief.

DANKWOORD

Alle praktijkorganisaties en kennisinstellingen met wie we samenwerken willen we hartelijk bedanken voor de constructieve samenwerking en hun belangrijke bijdragen aan het praktijkgericht onderzoek dat we vanuit het lectoraat uitvoeren.

Speciaal bedanken we Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF, en in het bijzonder Mardjan Seighali, voor haar onophoudelijke inspanningen om de benoeming van een bijzonder lector bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen mogelijk te maken.

We willen ook het College van Bestuur van de Hogeschool Utrecht danken voor het in ons gestelde vertrouwen, en in het bijzonder voorzitter Jan Bogerd, voor zijn niet aflatende inzet om duurzame oplossingen te zoeken voor vluchtelingen- en inclusie-vraagstukken.

Ook willen we al onze collega's van het Kenniscentrum Sociale Innovatie bedanken voor de inspirerende samenwerking. Specifiek willen we oud-directeur Lia van Doorn, de huidige directeur Nico de Vos, programmamanagers Carolien Gelauff-Hanzon en Menno Soentken, en assistente Nel van Veenendaal-van Wijk danken voor hun prettige wijze van samenwerken en ondersteuning. Ook willen we oud-lector Anneke Menger bedanken voor haar hulp bij de totstandkoming van deze rede.

Ons lectoraat werkt nauw samen met het Instituut voor Arbeid & Organisatie en met het Instituut voor Social Work. Voor deze prettige en wederkerige samenwerking willen we graag de instituutsdirecteuren Eva Reuling en Elise Nauta, het management, de docenten en studenten van beide instituten bedanken.

Tot slot willen we alle onderzoekers en medewerkers van het lectoraat danken voor hun inzet, inhoudelijke passie voor het thema waardig werk en de plezierige samenwerking. Hierin betrekken we ook graag onze voorgangers, in het bijzonder de oprichters van het lectoraat Ben Fruytier † en Rob Gründemann, en hun opvolger Laurens de Graaf.

CURRICULA VITAE

Dr. Josje Dijkers is arbeids- en organisatiepsycholoog en sinds 2012 werkzaam aan Hogeschool Utrecht. Naast haar positie als lector Organiseren van Waardig Werk (in mei 2019 benoemd), werkt zij als hogeschoolhoofddocent bij het Instituut voor Arbeid en Organisatie en het Instituut voor Social Work van Hogeschool Utrecht.

In 2008 promoveerde zij aan de Radboud Universiteit Nijmegen op een proefschrift over de balans tussen werk en privéleven en de al dan niet faciliterende rol die Human Resource-beleid en organisatiecultuur hierin spelen. Vervolgens werkte ze tot 2012 aan de Vrije Universiteit Amsterdam als universitair hoofddocent op het gebied van Human Resource Management. Binnen Hogeschool Utrecht is zij betrokken bij verschillende onderzoeksprojecten op het gebied van mentale gezondheid, en ontwerpt en verzorgt zij onderwijs bij verschillende (post)bachelor- en masteropleidingen.

Ze is onder meer lid van het kernteam van het Breed Platform Arbeid en haar onderzoek werd gepubliceerd in (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften en in vakbladen. Haar onderzoeksinteresse ligt op het doen van praktijkgericht onderzoek naar de interactie tussen werk en gezondheid. Zij deed onderzoek naar de relaties tussen HR-beleid enerzijds en 'employee experience'-uitkomsten als werk-privébalans en werkdruk anderzijds. In haar onderzoek besteedt ze regelmatig extra aandacht aan specifieke groepen, zoals mensen met jongere kinderen, vrouwelijke leidinggevers, oudere werknemers en vrouwen in de overgang.

Dr. Leendert de Bell studeerde contemporaine politieke geschiedenis aan de Universiteit Utrecht, met een specialisatie in Latijns-Amerika studies. Hij is in 2005 gepromoveerd in internationale ontwikkelingsstudies aan de Universiteit Utrecht met een proefschrift over globalisering en lokale economische ontwikkeling in Mexico. Leendert heeft veel internationale ervaring in onderzoek en onderwijs aan verschillende hoger onderwijsinstellingen. Hij is sinds 2007 werkzaam aan Hogeschool Utrecht, waar hij onder meer verantwoordelijk was voor het Kofi Annan Business School programma, gericht op het stimuleren van productief ondernemerschap in ontwikkelingslanden.

Sinds 2008 is Leendert ook als onderzoeker actief aan Hogeschool Utrecht, eerst binnen het lectoraat International Business and Innovation, en van 2014 tot en met 2018 binnen het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap. Hier was hij onder andere verantwoordelijk voor onderzoek naar het opschalen van de maatschappelijke impact van sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Hiernaast is Leendert werkzaam voor het departement Economie aan de Universiteit Utrecht. Daar geeft hij les in masterprogramma's ondernemerschap en international business, met name in opkomende economieën. Verder is hij betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van internationale trainingsprogramma's ondernemerschap en lokale economische ontwikkeling, met name in Oost Afrika en Midden Amerika.

Sinds 2016 is Leendert ook actief betrokken bij Plan Einstein, een door de EU gefinancierd programma gericht op samen wonen, leren en werken van vluchtelingen en wijkbewoners in Utrecht. Hij is lid van de programmaraad Utrecht 4 Global Goals en van verschillende begeleidingscommissies gericht op duurzame integratie van vluchtelingen op de arbeidsmarkt.

LITERATUUR

ACVZ (2013). *Verloren tijd: Advies over dagbesteding in de opvang voor vreemdelingen*. Den Haag: Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken.

Aiyar, S., B. Barkbu, N. Batini, H. Berger, E. Detragiache, A. Dizioli, C. Ebeke, H. Lin, L. Kaltani, S. Sosa, A. Spilimbergo & P. Topalova (2016). *The Refugee Surge in Europe: Economic Challenges*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, Staff Discussion Note.

Ager, A. & A. Strang (2008). Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of Refugee Studies*, vol. 21 (2), pp. 166-191.

Amelsvoort, P. van, B. Seinen, H. Kommers & G. Scholtes (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.

Andrews, M., L. Pritchett & M. Woolcock (2012). *Escaping Capability Traps through Problem-Driven Iterative Adaptation*. Washington, D.C.: Center for Global Development, Working Paper, no. 299.

Aleksynska, M. & A. Tritah (2013). Occupation-Education Mismatch of Migrant Workers in Europe: Context and Policies. *Economics of Education Review*, vol. 36, pp. 229-44.

Andersson Joona, P., A. Lanninger & M. Sundström (2016). *Reforming the Integration of Refugees: The Swedish Experience*. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA), Discussion Paper, no. 10307.

Andritzky, J., B. Aretz, D. Christofzik & C. Schmidt (2016). *Influx of Refugees: Integration as a Key Challenge*. Wiesbaden: German Council of Economic Experts, Working paper, no. 9.

Auer, D. (2017). *Language Roulette. The Effect of Random Placement on Refugees' Labour Market Integration*. Neuchâtel: National Center of Competence in Research (NCCR) for migration and mobility studies, Working Paper, no. 11.

Avric, B., M. Odekerken, S. de Vries & M. van Rooijen (2019). *De financiële zelfredzaamheid van statushouders: belemmeringen en bouwstenen*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Movisie.

Bakker, A. & E. Demerouti (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22 (3), pp. 273-285.

Bakker, L., R. Bekkers, J. Reitsma, C. Sederel, P. Smets & Y. Younes (2018). *Vrijwilligerswerk: stimulans voor tijdige participatie en integratie? Monitor- en evaluatie onderzoek vrijwilligerswerk door asielzoekers en statushouders die in de opvang verblijven*. Barneveld: Signifcant.

Bakker, L., J. Dagevos & G. Engbersen (2017). Explaining the Refugee Gap: A Longitudinal Study on Labour Market Participation of Refugees in the Netherlands. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 43 (11), pp. 1775-1791.

Bakker, L., J. Dagevos & G. Engbersen (2014). The Importance of Resources and Security in the Socio-Economic Integration of Refugees. A Study on the Impact of Length of Stay in Asylum Accommodation and Residence Status on Socio-Economic Integration for the Four Largest Refugee Groups in the Netherlands. *Journal of International Migration and Integration*, vol. 15 (3), pp. 431-448.

Baranik, L., C. Hurst & L. Eby (2018). The Stigma of Being a Refugee: A Mixed-Method Study of Refugees' Experiences of Vocational Stress. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 105, pp. 116-130.

Barslund, M., M. Busse, K. Lenaerts, L. Ludolph & V. Renman (2016). *Labour Market Integration of Refugees. A Comparative Survey of Bosnians in Five EU countries*. Brussel: Centre for European Policy Studies/Mercator Dialogue on Asylum & Migration.

Beer, M., P. Boselie & C. Brewster (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, vol. 54, pp. 427-438.

Bell, L. de, L. Drupsteen, J. Binkhorst & E. Schrijver (2019). *Opschalen van sociale ondernemingen: Groei in impact*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Bevelander, P. (2016). *Integrating Refugees into Labor Markets*. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA), World of Labor, no. 269.

Bevelander, P. & N. Irastorza (2014). *Catching Up: The Labor Market Outcomes of New Immigrants in Sweden*. Washington, D.C./Geneva: Migration Policy Institute/ International Labour Office.

Bizri, R. (2017). Refugee-Entrepreneurship: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 29 (9-10), pp. 847-868.

Blom, M., L. Bakker, M. Goedvolk, G. van der Maas-Vos & W. van Plaggenhoef (2018). *Inburgering: systeemwereld versus leefwereld*. Evaluatie Wet inburgering 2013. Barneveld: Significant.

Blonk, R. (2006). *Het lukt niet zonder werk: over psychische klachten, arbeidsparticipatie en herstel*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Blustein, D.L., M.E. Kenny, K. Autin & R. Duffy (2019). The Psychology of Working in Practice: A Theory of Change for a New Era. *The Career Development Quarterly*, vol. 67 (3), pp. 236-254.

Blustein, D. (2006). *The Psychology of Working: A New Perspective for Career Development, Counseling, and Public Policy*. New York, NY: Routledge.

Boselie, P., T. van der Lippe, T. de Moor, F. Pennings, J. Schippers & T. Taris (2015). *Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Brücker, H., J. Croisier, Y. Kosyakova, H. Kröger, G. Pietrantuono, N. Rother & J. Schupp (2019). *Language Skills and Employment Rate of Refugees in Germany Improving with Time*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Weekly Report, vol. 9 (4/6), pp. 49-61.

Burggraave, K. & C. Piton (2016). The Economic Consequences of the Flow of Refugees into Belgium. National Bank of Belgium, *Economic Review*, pp. 43-61.

CBS (2019). *Asiel en integratie. Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS (2018). *Uit de startblokken. Cohortstudie naar recente asielmigratie*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Clark, S. (2017). Good Work. *Journal of Applied Philosophy*, vol. 34 (1), pp. 61-73.

Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, vol. 53, pp. 747-770.

COA (2019). *Vroege integratie en participatie bij het COA*. Den Haag: Centraal Orgaan opvang asielzoekers.

Colic-Peisker, V. & F. Tilbury (2007). *Refugees Employment: The Effect of Visible Difference on Discrimination*. Perth: Centre for Social and Community Research.

Connor, P. (2010). Explaining the Refugee Gap: Economic Outcomes of Refugees versus Other Immigrants. *Journal of Refugee Studies*, vol. 23 (3), pp. 377-397.

CPB (2020). *Scenario's economische gevolgen Coronacrisis*. Den Haag: Centraal Planbureau.

CRW (2020). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk Eindrapport van de Commissie Regulering van Werk*. Den Haag: Commissie Regulering van Werk.

Dagevos, J., W. Huijnk, M. Maliepaard & E. Miltenburg (2018). *Syriërs in Nederland. Een studie over de eerste jaren van hun leven in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dagevos, J. & M. Gijsberts (2012). Eigen verantwoordelijkheid in de inburgering. In: Veldheer, V., J. Jonker, L. van Noije & C. Vrooman (red.), *Een beroep op de burger. Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dahlgren, G. & M. Whitehead (1991). *Policies and Strategies to Promote Social Equity in Health*. Stockholm: Institute for Futures Studies.

Damen, R., M. van der Linden, A. van Dam & J. Dagevos (2019). *Een stroef begin. Vroege integratie en eerste ervaringen van statushouders met het SNTR-programma en gemeentelijk beleid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Degler, E., T. Liebig & A. Senner (2017). *Integrating Refugees into the Labour Market. Where Does Germany Stand?* München: Leibniz-Institut

für Wirtschaftsforschung an der Universität München, ifo DICE Report, vol. 15 (3), pp. 6-10.

Deloitte (2019). *Human Capital Trends 2019. Leading the Social Enterprise: Reinvent with Human Focus*. Hermitage: Deloitte Development LLC.

Dijkers, J. (2020). Gezondheid & Vitaliteit. In: Valk, J. & L. Lopes de Leao Laguna (red.), *HRM Heden en Morgen. Evidence-based practice en practice-based evidence*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Dourleijn, E. & J. Dagevos (2011). *Vluchtelingengroepen in Nederland: Over de integratie van Afghaanse, Iraakse, Iraanse en Somalische migranten*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Duffy, R., D. Blustein, M. Diemer & K. Autin (2016). *The Psychology of Working Theory*. *Journal of Counseling Psychology*, vol. 63 (2), pp. 127-148.

Dustmann, C., F. Fasani, T. Frattini, L. Minale & U. Schönberg (2017). On the Economics and Politics of Refugee Migration. *Economic Policy*, vol. 32 (91), pp. 497-550.

Echtelt, P. van, K. Sadiraj, S. Hoff, S. Muns, K. Karpinska, D. Das, M. Versantvoort (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Echtelt, P. van (2010). *Een baanloos bestaan. De betekenis van werk voor werklozen, arbeidsongeschikten en werkenden*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Eijkel, R. van, S. Gerritsen, K. Sadirai & M. Versantvoort (2020). *De brede baten van werk*. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal Cultureel Planbureau.

Eisnecker, P. & D. Schacht (2016). Half of the Refugees in Germany Found Their First Job Through Social Contacts. Berlijn: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), *Economic Bulletin*, vol. 6 (34/35), pp. 414-421.

Emilsson, H. (2014). *No Quick Fix: Policies to Support the Labor Market Integration of New Arrivals in Sweden*. Washington, D.C./Geneva: Migration Policy Institute/ International Labour Office.

EMPL (2016). *Labour Market Integration of Refugees: Strategies and Good Practices*. Brussel: European Parliament, Employment and Social Affairs Committee.

Engbersen, G., J. Dagevos, R. Jennissen, L. Bakker & A. Leerkes (2015). *Geen tijd verliezen: van opvang naar integratie van asielmigranten*. WRR policy brief, no. 4. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Esser, H. (2006). Migration, Language and Integration. Berlijn: Programme on Intercultural Conflicts and Societal Integration (AKI), *Research Review*, no. 4.

Etzold, B. (2017). Capitalising on Asylum. The Reconfiguration of Refugees' Access to Local Fields of Labour in Germany. *Refugee Review: Special Focus Labour*, vol. 3, pp. 82-102.

EU-OSHA (2013). *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.

Fasani, F., T. Frattini & L. Minale (2018). *(The Struggle for) Refugee Integration into the Labour Market: Evidence from Europe*. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA), Discussion Paper, no. 11333.

Fratzscher, M. & S. Junker (2015). Integrating Refugees: A Long-Term, Worthwhile Investment. Berlijn: *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Economic Bulletin*, vol. 5 (45-46), pp. 612-616.

Freudenberg, J. & J. Halberstadt (2018). How to Integrate Refugees Into the Workforce. Different Opportunities for (Social) Entrepreneurship. *Management Issues*, vol. 16 (1), pp. 40-60.

Fruytier, B. (2012). Werkdruk is een veelkoppig monster. *Gids voor Personeelsmanagement*, no. 1-2.

Gardner, H., M. Csikszentmihalyi & W. Damon (2002). *Good Work. When Excellence and Ethics Meet*. Chambersburg, PA: Ingram Publisher Services.

Gemeente Utrecht (2018). *Utrechts Gezondheidsprofiel 2018*. Utrecht: Gemeente Utrecht Volksgezondheid.

Geurts, N., M. Lubbers & N. Spierings (2019). Structural Position and Relative Deprivation among Recent Migrants: A Longitudinal Take on the Integration Paradox. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, pp. 1-21.

Ghorashi, H. & B. Suanet (2017). Pleidooi voor een gelaagde benadering van vluchtelingenproblematiek. *Mens en Maatschappij*, vol. 92 (4), pp. 353-357.

Goos, M., A. Manning & A. Salomons (2014). Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*. vol. 104 (8), pp. 2509-2526.

Gründemann, R. (2018). *Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt*. Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie.

Gruijter, M. de, I. Razenberg & K. Tinnemans (2019). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen 2019. Succes en stagnatie bij arbeidstoeleiding van statushouders*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/ Verwey-Jonker Instituut.

Hainmueller, J., D. Hangartner & D. Lawrence (2016). When Lives are Put on Hold: Lengthy Asylum Processes Decrease Employment Among Refugees. *Science Advances*, vol. 2 (8).

Heilbrunn, S., J. Freiling & A. Harima (red.) (2018). *Refugee Entrepreneurship. A Case-Based Topography*. Cham: Palgrave Macmillan.

Hartog, J. & A. Zorlu (2009). How Important is Homeland Education for Refugees' Economic Position in The Netherlands? *Journal of Population Economics*, vol. 22, pp. 219-246.

Hassard, J., K. Teoh, G. Visockaite, P. Dewe & T. Cox (2017). The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication.

Havrylchyk, O. & N. Ukrayinchuk (2016). *Living in Limbo: Economic and Social Costs for Refugees*. SSRN Electronic Journal.

HU (2019). *HU in 2026. Ambitieplan Hogeschool Utrecht*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Huber, M. (2013). Naar een nieuw begrip van gezondheid: Pijlers voor Positieve Gezondheid. *Tijdschrift gezondheidswetenschappen*, vol. 91, pp. 133-134.

Huijnk, W., J. Dagevos & E. Miltenburg (2017). Een staalkaart van statushouders. Over de integratie van statushouders in Nederland. *Mens en Maatschappij*, vol. 92 (4): pp. 359-394.

ILO (2017). *The Future of Work We Want: A Global Dialogue*. Geneva: International Labour Organization.

ILO (2014). *Evolving Forms of Employment Relationships and Decent Work*. Geneva: International Labour Organization.

ILO (2012). *Decent Work Indicators: Concepts and Definitions*. Geneva: International Labour Organization.

ILO (2008). *Work of Work Report 2008: Income Inequalities in the Age of Financial Globalization*. Geneva: International Labour Organization.

Jong, M. de, K. Nijhoff, D. Wilbrink, E. Sjoer & S. de Vries (2018). *Syrische vluchtelingen aan het werk: vragen en antwoorden uit de praktijk*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.

Kemna, A., B. ter Haar, B. Wijnands, F. Sijbesma, F. Blom, H. Wijers, J. Winter, M. van Beerschoten, P. Pubben & W. van de Meent (2019). *Arbeid in transitie. Hoe mens en technologie samen kunnen werken*. Amsterdam: DenkWerk.

Klaver, J., J. Dagevos, R. Dekker, K. Geuijen & A. Odé (2019). Leren en werken voor vluchtelingen: beleid en interventies in drie grote gemeenten. *Beleid en Maatschappij*, vol. (46) 1, pp. 43-64.

Kogan, I. (2006). Labor Markets and Economic Incorporation among Recent Immigrants in Europe. *Social Forces*, vol. 85 (2), pp. 697-721.

Kraker, C. de (2019). *Vlucht Voorwaarts. Samen onze toekomst bouwen*. Assen: Vlucht Voorwaarts.

Lange, T. de, L. Berntsen, R. Hanoeman & I. Kalas (2020). *Wat werkt voor ondernemende migranten? Een studie naar ervaren mechanismen van in- en uitsluiting in recht en praktijk*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Lange, T. de, E. Besselsen, S. Rahouti & C. Rijken (2017). Van azc naar een baan. *De Nederlandse regelgeving over en praktijk van arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Lange, A. de & B. van der Heijden (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Lens, D., I. Marx, S. Vujic (2018). *Is Quick Formal Access to the Labor Market Enough? Refugees' Labor Market Integration in Belgium*. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA), Discussion Papers, no. 11905.

Liebau, E. & Z. Salikutluk (2016). Many Refugees Have Work Experience But a Smaller Share Possess Formal Vocational Qualifications. Berlijn: *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Economic Bulletin*, vol. 6 (34/35), pp. 392-399.

Liempt, I. van & R. Staring (2020). *Nederland papierenland. Syrische statushouders en hun ervaringen met participatiebeleid in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Maliepaard, M., B. Witkamp & R. Jennissen (2017). *Een kwestie van tijd? De integratie van asielmigranten: een cohortonderzoek*. Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.

Marbach, M., J. Hainmueller & D. Hangartner (2018). The Long-Term Impact of Employment Bans on the Economic Integration of Refugees. *Science Advances*, vol. 4 (9).

Martín, I., A. Arcarons, J. Aumüller, P. Bevelander, H. Emilsson, S. Kalantaryan, A. MacIver, I. Mara, G. Scalettaris, A. Venturini, H. Vidovic, I. van der Welle, M. Windisch, R. Wolffberg & A. Zorlu (2016). *From Refugees to Workers. Mapping Labour-Market Integration Support*

Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States. vol. I: Comparative Analysis and Policy Findings. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Meelis, I. van, E. Halewijn & B. Schuiling (2018). *Routegids Van ISK/ Inburgering naar vakopleiding*. Amsterdam: Kennisinstituut voor Taalontwikkeling.

Mensink, W. (2018). *Verdeeldheid en verbinding. Terugblik op de rol van de civil society bij de komst van vluchtelingen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Milanovic, B. (2011). *Global Inequality. From Class to Location, from Proletarians to Migrants*. Washington, D.C.: The World Bank Development Research Group, Policy Research Working Paper, no. 5820.

NCvB (2019). *Kerncijfers beroepsziekten 2019*. Amsterdam: Nederlands Centrum voor Beroepsziekten.

NOS (09-04-2018). Arbeidsgehandicapten: niet hetzelfde waard als 'normale mensen'. <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2226611-arbeidsgehandicapten-niet-hetzelfde-waard-als-normale-mensen.html>

Noyon, S. & M. Maliepaard (2019). Verblijfsintenties van Syrische statushouders in Nederland. In: Miltenburg, E., J. Dagevos & W. Huijnk (red.), *Opnieuw beginnen. Achtergronden van positieverschillen tussen Syrische statushouders*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Obschonka, M., E. Hahn & N. Bajwa (2018). Personal Agency in Newly Arrived Refugees: The Role of Personality, Entrepreneurial Cognitions and Intentions, and Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 105, pp. 173-184.

Odé, A. & J. Dagevos (2017). Statushouders aan het werk. De moeizame positieverwerving op de arbeidsmarkt en de betekenis van beleidsfactoren. *Mens en Maatschappij*, vol. 92 (4), pp. 447-468.

OECD (2017). *Making Integration Work: Assessment and Recognition of Foreign Qualifications*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

Oliver, C., R. Dekker & K. Geuijen (2019). *The Utrecht Refugee Launchpad. Final Evaluation Report*. University College London and COMPAS: University of Oxford.

Oostveen, A., J. Klaver & M. Born (2019). *Versnelde participatie en integratie van vluchtelingen: de Amsterdamse aanpak*. Amsterdam: Regioplan.

Oostveen, A., A. Odé & A. Mack (2018). *Inventarisatie van duale trajecten voor statushouders*. Amsterdam: Regioplan.

PBL (2019). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019–2050. Belangrijkste uitkomsten*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Peruzzi, A. (2015). *Un Appello per la Dignità [A Plea for Dignity]*. Counseling: Giornale Italiano di Ricerche Applicazioni.

Phillimore, J. (2011). Refugees, Acculturation Strategies, Stress and Integration. *Journal of Social Policy*, vol. 40 (3), pp. 575-593.

Pritchett, L. (2006). *Let Their People Come: Breaking the Gridlock on Global Labor Mobility*. Washington, D.C.: Center for Global Development.

Putters, K. (2017). *Was getekend. Op weg naar een vernieuwd sociaal contract in de zorg*. Rotterdam: Erasmus School of Health Policy & Management.

Rast, M., Y. Younes, P. Smets & H. Ghorashi (2019). The Resilience Potential of Different Refugee Reception Approaches Taken During the 'Refugee Crisis' in Amsterdam. *Current Sociology*, pp. 1-19.

Razenberg, I., M. Kahmann, M. de Gruijter & E. Damhuis (2018). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen 2018*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Verwey-Jonker Instituut.

Razenberg, I. & M. de Gruijter (2017a). *De rol van gemeenten bij arbeidsparticipatie van vluchtelingen: inspirerende voorbeelden*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Razenberg, I. & M. de Gruijter (2017b). *Factsheet Utrecht: opleiding en werk*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Rietig, V. (2016). *Moving Beyond Crisis: Germany's New Approaches to Integrating Refugees into the Labor Market*. Washington, D.C.: Migration Policy Institute.

RIVM (2019). *Mentale gezondheid van jongeren: enkele cijfers en ervaringen*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

Ruijters, M. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals, in een lerende organisatie*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Ruiz, I. & C. Vargas-Silva (2017). Are Refugees' Labour Market Outcomes Different from Those of Other Migrants? Evidence from the United Kingdom in the 2005–2007 period. *Population, Space and Place*, vol. 23 (6).

Russo, M. & G. Morandin (2019). *Better Work-Life Balance Starts with Managers*. Harvard Business Review.

Saal, M. & J. Volkert (2019). Labor Market Integration of Refugees in Germany: Employers' Experiences and Consequences. *Econviews*, vol. 32 (2), pp. 425-438.

Sanders, J. (2016). *Sustaining the Employability of the Low Skilled Worker: Development, Mobility and Work Redesign*. Maastricht: Maastricht University.

Sanders, J., L. Dorenbosch & R. Blonk (2015). The Fragility of Employability: A Dynamic Perspective and Examples from the Netherlands. In: Vuori, J., R. Price & R. Blonk (red.), *Sustainable Working Lives*. Springer Netherlands, pp. 187-214.

Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Savickas, M. (2002). Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior. In: Brown, D. (red.), *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 4th ed, pp. 149-205.

Schultheiss, D., J. Watts, L. Sterland & M. O'Neill (2011). Career, Migration and the Life CV: A Relational Cultural Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 78, pp. 334-341.

SCP (2016). *Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later*. Sociaal en Cultureel Rapport 2016. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Seidelsohn, K., U. Flick & A. Hirsland (2020). Refugees' Labor Market Integration in the Context of a Polarized Public Discourse. *Qualitative Inquiry*, vol. 26 (2), pp. 216-226.

SER (2019). *Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

SER (2018). *Signalering Vluchtelingen en Werk: een nieuwe tussenbalans. Inventarisatie en analyse initiatieven gericht op vergroten maatschappelijke participatie statushouders*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

SER (2016). *Nieuwe wegen naar een meer succesvolle arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. In: O'Connor, A., E. Stam, F. Sussan, D. Audretsch (red.), *Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions*. New York: Springer, pp. 173-196.

Stefano, V. de (2016). The Rise of the Just-in-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdfund, and Labor Protection in the Gig-Economy. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 37 (3), pp. 471-504.

Stikker, M. (2019). Vergeet China en Silicon Valley. Op 13-04-2019 gepubliceerd op: <https://waag.org/nl/article/vergeet-china-en-silicon-valley>.

SZW (2019). *Staat van eerlijk werk 2019. Risico's aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

SZW (2018a). *Hoofddijnen veranderopgave inburgering*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

SZW (2018b). *Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

TENT (2019). *Vluchtelingen en werk. Een praktische gids voor werkgevers*. Amsterdam: Refugee Talent Hub/Tent Partnership for Refugees.

TNO (2019). *Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek.

Tubergen, F. van (2011). Job Search Methods of Refugees in the Netherlands: Determinants and Consequences. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, vol. 9 (2), pp. 179-195.

UAF (2018). *Een kwestie van veerkracht. Aansluitingsgericht coachen van vluchtelingstudenten*. Utrecht: UAF Stichting voor Vluchteling-Studenten.

UN (2019). *Sustainable Development Goals Knowledge Platform. Sustainable Development Goal 8: Progress & Info*.
<https://sustainabledevelopment.un.org/sdg8>

Vandevoordt, R. & G. Verschraegen (2019). *Demonstrating Deservingness and Dignity. Symbolic Boundary Work among Syrian refugees*. Poetics 76.

Vroome, T. de & F. van Tubergen (2010). The Employment Experience of Refugees in the Netherlands. *International Migration Review*, vol. 44 (2), pp. 376-403.

VWN (2018). *Onderzoek naar ondernemerschap onder statushouders*. Amsterdam: VluchtelingenWerk Nederland.

Wauters, B. & J. Lambrecht (2008). Barriers to Refugee Entrepreneurship in Belgium: Towards an Explanatory Model. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 34 (6), pp. 895-915.

Wehrle, K., Kira, M., & Klehe, U. (2019). Putting Career Construction into Context: Career Adaptability among Refugees. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 111, pp. 107-124.

WEF (2018). *The Future of Jobs Report*. Geneva: World Economic Forum, Centre for the New Economy and Society.

Wingerden, J. van & J. van der Stoep (2017). The Role of Meaningful Work in Employees' Work-Related and General Well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 7 (4), pp. 1-15.

WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Rapport no. 102, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Wiesbrock, A. (2011). The Integration of Immigrants in Sweden: A Model for the European Union? *International Migration*, vol. 49 (4).

Wikström, E. & P. Ahnlund (2018). Making Refugees Work?: Individualized Work Strategies in the Swedish Refugee Settlement Program. *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 8 (4), pp. 47-65.

Williams, J.C., J.L. Berdahl & J.A. Vandello (2016). Beyond Work-Life 'Integration'. *Annual Review of Psychology*, vol. 67, pp. 515-539.

Zetter, R. & H. Ruadel (2018). Refugees' right to work and access to labour markets: constraints, challenges and ways forward. *Forced Migration Review*, no. 58.

COLOFON

Werken aan waarde

Praktijkgericht onderzoek naar het creëren en duurzaam organiseren van waardig werk

Auteurs

Dr. Josje Dijkers en dr. Leendert de Bell

ISBN

978 90 892 8143 2

Eindredactie

Mariek Hilhorst Tekstredactie en Productiebegeleiding

Vormgeving

RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht

Drukwerk

Grafisch bedrijf Tuijtel,
Hardinxveld-Giessendam

Openbare les

7 mei 2020
Lectoraat Organiseren van
Waardig Werk

Bezoekadres

Kenniscentrum Sociale Innovatie
Padualaan 101
3584 CH Utrecht

Postadres

Kenniscentrum Sociale Innovatie
Postbus 85397
3508 AJ Utrecht

Telefoon

088 481 70 90

E-mail

ksi@hu.nl
josje.dijkers@hu.nl
leendert.debell@hu.nl

Website

[https://www.hu.nl/onderzoek/
organiseren-van-waardig-werk](https://www.hu.nl/onderzoek/organiseren-van-waardig-werk)

**HIER
KOMT
ALLES
SAMEN**

fmr_bo_ksi_0520_rk