

# We zijn nog maar net begonnen

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

Rector Magnificus, geachte aanwezigen

Welkom bij de openbare rede over

Arbeidsdeskundigheid en inclusieve innovatie van Arbeid, de titel van de leerstoel, waar gaat dat over? Wanneer komen arbeidsdeskundigen in beeld? Arbeidsdeskundigen? Wie zijn dat? Arbeidsdeskundigen komen in beeld als er iets mis gaat in de relatie tussen mens en werk, of als dat dreigt. Als er op de een of andere manier een frictie of afstand ontstaat tussen wat een persoon kan of zou kunnen en wat het werk of de arbeidsmarkt vraagt. Die afstand of die frictie kan van alles zijn, noem eens wat, je hebt een baan en je krijgt te horen dat je kanker hebt, werknemers die arbeidsongeschikt raken, geheel of gedeeltelijk. mensen die hun baan hebben verloren, mensen in de bijstand, jongeren met een handicap of beperking die na het speciaal onderwijs een baan zoeken. Maar ook mensen die risico lopen op arbeidsongeschiktheid of werkloosheid zoals oudere werknemers en zeker ouderen in zware beroepen, of werknemers waar het werk van wordt geautomatiseerd. Dat zijn veel verschillende situaties en problemen waar de arbeidsdeskundigen een rol spelen. Er zijn ongeveer drieduizend arbeidsdeskundigen, waarvan de helft bij UWV werkt, een groot deel is zzp-er en, opmerkelijk, slechts een kleine honderd bij gemeenten, terwijl gemeenten toch verantwoordelijk zijn geworden voor grote groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Iets om over na te denken voor de arbeidsdeskundigen, maar ook voor de gemeenten om meer arbeidsdeskundige kennis in huis te halen.

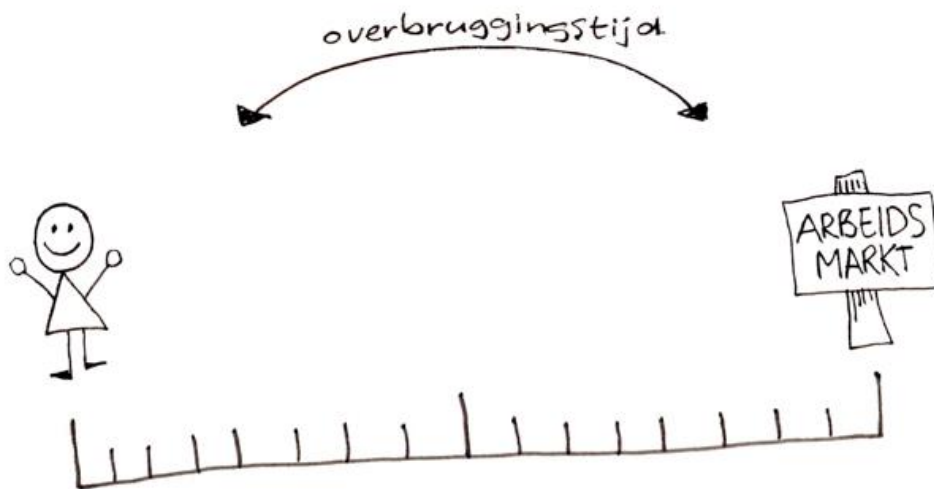
Als je het bij elkaar neemt, mensen in de bijstand, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, gehandicapte jongeren, gaat het zomaar over een miljoen mensen die langs de kant staan, en nog eens een miljoen mensen die daar risico op lopen. Daar moeten we wat mee. Het hebben van werk is zo belangrijk in onze samenleving. Dan kun je daar geen miljoen mensen van uitsluiten. Ethisch gezien niet, maar ook niet omdat het een enorme onderbenutting is van talent. Bovendien denk ik dat de begeleiding veel beter kan en is de bejegening soms hemeltergend. Dus het is zoeken naar een arbeidsmarkt die ook deze groep een waardevolle plek weet te bieden. Een inclusieve arbeidsmarkt.

Die zoektocht is overigens niet alleen van deze tijd. Veranderingen in de samenleving, in hoe we dingen organiseren zoals nu met de decentralisatie van het sociaal domein, veranderingen in de bevolkingssamenstelling door de vergrijzing, veranderingen in werk zoals nu door robotisering en ICT, waar Michiel de Looze over sprak op het symposium, vragen om voortdurende aanpassing en met regelmaat achteromkijken of iedereen nog wel

aan boord is. Het is wat dat betreft letterlijk handen en voeten geven aan samenleving. Arbeidsdeskundigen spelen daarin een rol, zij ondersteunen bij het beoordelen, overbruggen of voorkomen van die frictie. In deze rede zal ik vooral in gaan op dat overbruggen, over re-integratie.

De vraag is dan hoe we zo kunnen innoveren dat die inclusieve arbeidsmarkt wat dichterbij komt? Dat die miljoen mensen die nu langs de kant staan meer kans hebben op een goede en voor hen passende plek en dat wil zeggen dat zij er voor zichzelf waarde aan kunnen ontlenuen. Dat is het centrale vraagstuk van deze leerstoel. Dat betekent innovatie aan de individuele kant, beter weten wat effectieve begeleiding is, innovatie aan de arbeidsmarktkant, beter weten hoe je werkgevers betreft bij re-integratie, en innovatie aan de professional kant, verdieping van het vakmanschap en meer methodisch werken.

Op deze drie aspecten, individu, werkgever en professional daar ga ik wat over zeggen, wat weten we nu eigenlijk, welke vraagstukken er liggen en wat ga ik doen in deze leerstoel. Maar ik wil zeker ook iets zeggen over de context waarin dit plaatsvindt, waar het individu, de werkgever en de professional mee te dealen hebben. En dit alles wil ik doen aan de hand van een aantal tekeningen. De eerst is



een plaatje dat ik bijna al mijn presentaties wel gebruik en wat mij betreft schittert door zijn eenvoud. Deze en ook de andere zijn gemaakt door mijn goede vriend Klaas Folkerts, strategisch beleidsambtenaar bij de gemeente Rotterdam.

De tekening symboliseert de afstand tot de arbeidsmarkt. Links het poppetje, het individu en rechts, op zekere afstand, de arbeidsmarkt, de werkgever.

Wat deze tekening duidelijk maakt is dat die afstand wordt bepaald door twee aspecten, namelijk het individu en de arbeidsmarkt, of zeg maar de werkgevers. Afstand wordt vaak gezien als een eigenschap van het individu, zeker als het om werkzoekenden gaat, de

optelling van belemmeringen, beperkingen en tekorten aan competenties. Maar dat is niet terecht, het is ook iets van de arbeidsmarkt, van het gedrag van werkgevers die mensen wel of niet aannemen en wel of geen mogelijkheden bieden voor re-integratie. Inclusieve innovatie van arbeid gaat dan over wat en hoe kun je sleutelen aan het individu zodanig dat hij of zij opschuift naar rechts en tegelijkertijd wat en hoe je kunt sleutelen aan het werk en werkgevers zodat het bordje opschuift naar links.

Arbeidsdeskundigen zijn niet de enige professionals die op dit terrein werkzaam zijn. Want naast arbeidsdeskundigen heb je klantmanagers, trajectbegeleiders, re-integratiecoaches, job coaches, werk coaches, job hunters, accountmanagers enzovoort.... En als het poppetje wat dichterbij de arbeidsmarkt komt heb je matchers en als het iets verder is pre-matchers, en zo kunnen we nog wel even doorgaan. En al die professionals begeven zich in dit domein, zouden in principe gebruik kunnen of moeten maken van arbeidsdeskundige kennis, en daar ook aan kunnen toevoegen. Het zijn allemaal professionals die of een stukje van het proces voor hun rekening nemen, of een specifieke doelgroep bedienen, bijvoorbeeld jongeren met autisme, of juist aan de andere kant, het betrekken van werkgevers.

Zoveel verschillende functienamen, dat geeft ook gelijk wel een deel van het probleem weer. Opgeknijpte werkprocessen, iedereen een eigen perspectief op de oplossing, veel overdrachtmomenten en dat leidt onherroepelijk tot fouten, langere wachttijden en inefficiëntie. Wat ook nog speelt is de enorme variëteit aan achtergronden. De opleiding tot arbeidsdeskundige is een post HBO opleiding en iedereen met een HBO opleiding kan zich aanmelden. Er ontstaan op die manier toch veel verschillende visies op het zelfde vakgebied. Iemand met een fysiotherapeutische achtergrond zou zomaar anders aan kunnen kijken tegen werk gerelateerde psychische klachten als iemand met een opleiding toegepaste psychologie. Dat zelfde speelt overigens ook bij de andere professionals, een enorme variëteit aan achtergronden bij trajectbegeleiders en klantmanagers. En tenslotte spelen er ook nog verschillende mensbeelden een rol die soms ook te maken hebben met politieke kleur, want hoe je het ook went of keert dit probleem van afstand tussen individu en arbeidsmarkt is ook een politiek probleem, er gaan ontzettend veel publieke middelen in om, alleen al 5 miljard aan bijstandsuitkeringen. En zit je wat links van het spectrum dan moeten vooral de werkgevers een schop onder kont hebben (denk aan Klijnsma en de Quotumwet) en gaan we het poppetje helpen en zit je wat rechts van het spectrum dan moet vooral het poppetje een schop onder kont hebben en gaan we de werkgever ontzorgen (denk aan verplichte tegenprestatie, je moet wat doen voor je uitkering).

Het gevolg is dat er geen gedeeld begrippenkader is geen gemeenschappelijke taal, tussen al die verschillende disciplines, ideeën, visies en meningen. Dat beperkt de kennisontwikkeling enorm. Soms lijkt re-integratie wel voetbal, daar denkt ook heel Nederland verstand van te hebben. We moeten echt toe naar een gedeeld begrippenkader. Daar kom ik straks op terug.

Maar er is nog een issue dat ik naar voren wil brengen en dat heeft te maken met hoe er naar effectiviteit van re-integratie wordt gekeken. Want hoe weet je nu of je de goede dingen doet als het effect van tenminste twee dingen afhangt, namelijk de mate waarin het poppetje naar rechts opschuift en het bordje arbeidsmarkt naar links? Als een

werkzoekende na intensieve begeleiding geen baan vindt, komt dat dan omdat de begeleiding niet goed is geweest of omdat het betrekken van werkgevers niet goed is uitgevoerd? Het is een vergelijking met twee onbekenden en die is in principe onoplosbaar, weten we nog van de wiskundelessen op de middelbare school. Om dat op te lossen moet je af van het idee dat uit de uitkering of het vinden van een baan de enige uitkomstmaat is. Op een andere manier kijken, kijken naar gedragsverandering in plaats van alleen naar resultaat. Niet alleen een bedrijfseconomische blik, maar een gedragswetenschappelijke blik. Gemeenten denken te veel vanuit hun eigen proces, bij de re-integratie gaat het dan om uit de uitkering maar dat is iets anders dan naar een baan, laat staan naar een loopbaan. Voor mijn gevoel wordt er ook teveel gereorganiseerd om maar dat vaak korte termijn resultaat te halen. En om dat er niet tussentijds gemeten wordt, er geen zicht is op de kwaliteit van de interventies kan het zomaar gebeuren dat goede interventies en trajectonderdelen bij een reorganisatie over boord worden gezet en er opnieuw wordt begonnen, met alle energie die dat kost.

Het zou goed zijn voor de kennisontwikkeling als de organisatie in het sociaal domein voorlopig constant wordt gehouden. In reorganisatie zit veelal ook niet het antwoord op een hogere effectiviteit van re-integratie. Het antwoord zit veel meer in het versterken van professionaliteit, in het sturen op kwaliteit van handelen door de professional en een organisatie die dat faciliteert. Dat vraagt echter wel van een professional om beschikbare kennis in te zetten, te reflecteren op het eigen handelen en methodisch te werk te gaan. Bijvoorbeeld als je naar het effect van sollicitatietraining wil kijken, moet je niet alleen kijken naar effect op het vinden van een baan, maar vooral of het sollicitatiegedrag is verbeterd. Dat is namelijk het doel van de training en bepaald dus ook de kwaliteit daarvan. Maar dit soort variabelen wordt echter nauwelijks gemeten, laat staan dat er herhaald gemeten wordt om verandering in de tijd vast te stellen. We komen het nauwelijks tegen in dit domein.

Dus behalve dat we naar een gedeeld begrippenkader toe moeten is het ook van belang dat we re-integratie beschouwen op kwaliteit van handelen, op gedragsverandering die uiteindelijk leidt tot een duurzame plek op de arbeidsmarkt en niet alleen op uitstroom uit de uitkering of terugkeer naar werk. En dat doe je door systematisch te kijken naar wat er aan de hand is met het individu, welke interventie past bij de problematiek, die uit te voeren en herhaald te meten of de beoogde verandering plaatsvindt, en bij gebrek aan verandering wordt er opnieuw gediagnosticeerd en de interventie aangepast. Maar wat dat betreft zijn we echt nog maar net begonnen.

Welke kennis is er dan wel die de professional kan en moet inzetten?

Wat weten we dan over re-integratie, over effectieve begeleiding van het individu naar werk en werkgevers naar inclusief werkgeverschap? Er zijn recent een paar belangrijke overzichtsstudies verschenen. Daar komen wat mij betreft een aantal richtlijnen uit, kaders waar binnen je als professional kunt bewegen. Richtlijnen dus, geen methodieken of vastgetimmerde trajecten, maar principes, gedragsprincipes die je hanteert al naar gelang de problematiek. Richtlijnen voor maatwerk

Ten eerste, de meest recente meta-analyses van Card, Kluve en Weber over re-integratie van werkzoekenden laten zien dat op korte termijn weinig effect wordt gevonden, maar dat re-integratie gericht op ontwikkeling en opleiding op langere termijn effectief is, na 2-3 jaar, vooral bij mensen met grote afstand. Richtlijn 1: Je moet dus investeren in mensen en dat vooral volhouden. Dat is het beste dat je kunt doen. Dat is lastig voor bestuurders, zo lang wachten, zo lang vertrouwen dat het goed komt.... maar ik adviseer toch om meer samen te werken met de wetenschap en kennis toe te passen...

Ten tweede, is het principe first place then train gebaseerd op Individual Placement and Support een evidence based methode voor mensen met ernstige beperkingen of belemmeringen. Het vele onderzoek naar deze begeleidingsvorm en daarvan afgeleide methoden en richtlijnen, zoals de richtlijn psychische klachten en werk laat zien dat het beter is om mensen zo snel mogelijk te plaatsen op een zo regulier mogelijk of eigen werkplek en van daaruit te begeleiden in plaats van eerst opleiden, trainen of beter worden en dan te bemiddelen naar werk. We zien dat bij werknemers met psychische klachten zoals een burnout, bij mensen die een ernstige lichamelijke aandoening of ziekte krijgen of hebben, maar ook bij de begeleiding van mensen die langdurig werkloos zijn en vaak meerdere problemen hebben op verschillende leefdomen. Werk is in die zin ook een medicijn, is een middel en een doel tegelijk. En daarmee wordt ook direct duidelijk hoe belangrijk een goede werkgeversbenadering is (overigens een verschrikkelijk woord), hoe belangrijk het is om werkgevers te betrekken bij de re-integratie. Zonder werkgever gaat het niet, want die reguliere arbeidsplaatsen moeten er namelijk wel zijn. Daar komen we straks nog op terug.

Maar zo snel mogelijk op een werkplek werkt echter alleen als het bijdraagt aan een sterker vertrouwen in eigen kunnen. Ik zeg dat wel vaker, vertrouwen in eigen kunnen is een sleutelbegrip. Je kunt nog zoveel in je mars hebben, als je denkt dat je het niet kan, als je wat dat betreft geen vertrouwen in jezelf hebt dan doe je het niet, of het gaat krakkemikkig. Dat blijkt ook maar weer uit de meta-analyse van Liu en collega's uit 2014. naar de effecten van sollicitatietraining. Hebben dit soort trainingen zin? Daar is namelijk niet iedereen van overtuigd. Als je al die studies bij elkaar optelt dan is het antwoord ja, het is effectief maar wel onder voorwaarden. De kans op een baan is bijna een factor drie groter bij mensen die een dergelijke training wel gevolgd hebben dan bij diegene die dat niet gevolgd hebben. Vervolgens hebben zij gekeken naar uit welke onderdelen deze trainingen bestaan en in welke mate die onderdelen bijdragen aan het effect. Zij onderscheiden twee typen onderdelen:, het versterken van vaardigheden en het versterken van motivatie. Bij vaardigheden gaat het om zoeken van een baan (waar, hoeveel, intensiteit, focus) en om jezelf presenteren zoals gesprek voeren, CV en een brief opstellen. Bij het versterken van motivatie gaat het om zaken als benadrukken van lange termijn doelen stellen, het versterken van vertrouwen in eigen kunnen, het organiseren van sociale steun, omgaan met tegenslag en dergelijke. En wat blijkt, trainingen die geen aandacht geven aan de motivationele kant en alleen op het gedrag zitten, die werken niet. En ik denk dat dit principe, sturen op zowel motivatie als gedrag, op willen en kunnen, tegelijkertijd een algemeen principe is voor effectieve re-integratie. We zien dat ook bij werkhervatting bij

psychische klachten dat vertrouwen in eigen kunnen een cruciale rol speelt in een effectieve begeleiding.

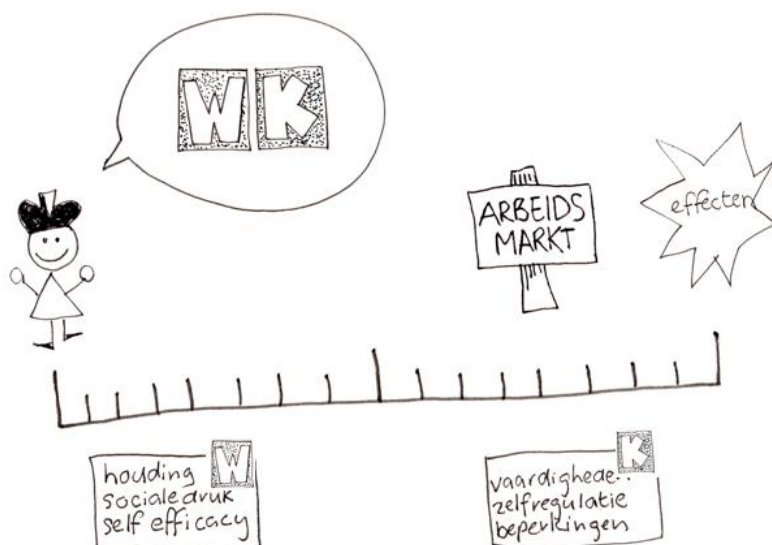
Dus als we het poppetje wat meer naar rechts willen krijgen dat is het vooral door: investeren in menselijk kapitaal, in kennis en kunde, in zoveel mogelijk via reguliere of eigen arbeid, met interventies gericht op het versterken van motivatie en gedrag, op willen en kunnen, en dat langere tijd volhouden.

Dat klinkt misschien makkelijk zo maar dat betekent heel veel. Het zijn principes die je moet hanteren en vertalen naar een individuele situatie. Wat dat betreft weten we eigenlijk best wel wat goede aanpakken zijn, uit welke elementen die bestaan. Als het gaat om individuele begeleiding, het poppetje maar rechts krijgen, dan gaat het wat mij betreft vooral om het implementeren van deze kennis, dat professionals dat echt toepassen in individuele gevallen, dat monitoren en daarvoor de ruimte voor krijgen in hun organisatie.

Deze principes komen ook niet zo maar uit de lucht vallen of zo. Dit soort principes zijn prima te plaatsen, te beschrijven en ook te verklaren met een theoretisch model als Fishbein en Ajzen 's theory of planned behavior en varianten daarvan. Die theorie gaat namelijk over willen en kunnen, over doelgericht gedrag, ergens bewust naar toe werken. Naar dit model is heel veel onderzoek gedaan en keer op keer heeft dit model zijn waarde bewezen onder andere voor het ontwikkelen van interventies en aanpakken. Het is al een wat oudere theorie, maar recent hebben Fishbein en Ajzen er nog meer algemeen model van gemaakt met het zogenaamde integratieve gedragsmodel. En ik denk dat dat model een basis kan zijn voor dat noodzakelijke gedeelde begrippenkader waar ik het net over had.

Het is een beetje een ingewikkeld woord integratief gedragsmodel, op een gegeven moment vroeg ik me zelfs af of het wel Nederlands is. Nou gelukkig wel, want het boekje was al gedrukt. Maar integratief betekent dingen combineren zodat deze elkaar aanvullen of een geheel vormen. En dat is natuurlijk een prachtige gedachte voor een gedeeld begrippenkader. Want met dat model kun je het individu beschrijven, de werkgever, de interventies, de effecten, en de professional. Het is een generiek model, een kapstok. Een kapstok die ook als basis kan dienen voor methodisch handelen en voor lerende organisaties. Hoe ziet dat er uit? Dat model?

## Het Individu



Centraal in dit model staat de intentie, het willen, de motivatie om een doel te bereiken. Eerst wil je iets dan kom je in beweging. Je wilt een baan en dan ga je solliciteren. Alles wat we doen om een bepaald doel te bereiken wordt voorafgegaan door de intentie. De intentie, de kracht waar mee je iets wil, is afhankelijk van tenminste drie factoren, hoe belangrijk is het doel, hoe belangrijk vind je directe omgeving het doel en de verwachting dat jij het doel kunt halen. Die verwachting die heeft heel erg veel te maken met vertrouwen in eigen kunnen. Dus als je in de bijstand zit en je hebt honderdvijftig brieven verstuurd en iedere keer afgewezen, dan doet dat iets met dat vertrouwen en dan daalt de motivatie. Maar andersom natuurlijk ook, als het vertrouwen groeit, groeit ook de motivatie. Goede begeleiding heeft dus heel erg veel te maken met het versterken van dat vertrouwen.

Maar behalve willen, behalve de intentie moet je het ook kunnen, moet je ook iets doen om een doel te bereiken. En dat doen is ook afhankelijk van drie dingen, of je de juiste vaardigheden hebt voor het doel, of je beperkingen hebt, zoals fysiek, mentaal, psychisch. En zoiets als zelfregulering. Dat gaat over lange termijn doelen vast houden, omgaan met tegenslag, dat soort dingen En dat is lastig. Eind van het jaar heeft iedereen fantastische voornemens, maar drie weken later hebben we blue Monday, want dan zijn alle goede intenties ten grave gedragen. Het is ontzettend moeilijk om goede voornemens tot een goed einde te brengen, maar van werkzoekenden verwachten we dat des te meer.

Dit zijn natuurlijk de factoren die je in de diagnostiek meeneemt. Hoe belangrijk is het, hoe ziet je sociale omgeving eruit, hoeveel vertrouwen heb je in je eigen kunnen, welke vaardigheden heb en welke mis je, welke beperkingen spelen een rol en in welke mate ben je in staat om zelf een oplossingen te vinden. De arbeidsdeskundige professional weegt al die aspecten en komt tot een hypothese, tot een verhaal over hoe de verschillende aspecten samenhangen en kijkt welke interventie op welk onderdeel het meest geschikt is en wat als eerste in te zetten. Je kunt ook op die manier ook de interventies beschrijven, waar grijpt het op aan? Welke vaardigheden worden aan geleerd, met welke beperkingen wordt hoe omgegaan, hoe wordt self-efficacy versterkt, om maar wat te noemen. Het zijn dan

tegelijktijd ook de aspecten waarop je herhaald meet, de ontwikkeling in de tijd vastlegt en of de interventie doet wat het beoogt.

Op deze manier systematisch vanuit zo'n model te kijken naar het individu, de beschikbare instrumenten in diezelfde termen te beschrijven, en dan op die aspecten herhaald vast te stellen wat de vorderingen zijn dat is methodisch werken, zag ik straks nog wat over.

Maar wat gaan we doen op dit onderwerp binnen de leerstoel

op dit onderdeel van inclusieve innovatie, de begeleiding van het individu. Drie dingen, het eerste is het promotieproject van Jenny Huijs dat voor een deel over de verzuimproblematiek gaat bij de politie. We hebben een nieuwe interventie ontwikkeld gericht op willen en kunnen specifiek voor politiemedewerkers die langdurig ziek zijn en waar de terugkeer naar werk is vastgelopen. De eerste indicaties zijn erg positief. Gaan we verder mee.

Het tweede is een driejarig door ZonMW gefinancierd onderzoek naar een nieuwe manier van begeleiden van werknemers met de diagnose kanker gericht, op behoud van werk en conform de inzichten uit het integratieve model. Dit doen we met een consortium van Arboned, de Amersfoortse, Re-turn, TNO en twee investeerders ABN AMRO Social Impact Fonds en Startfoundation.

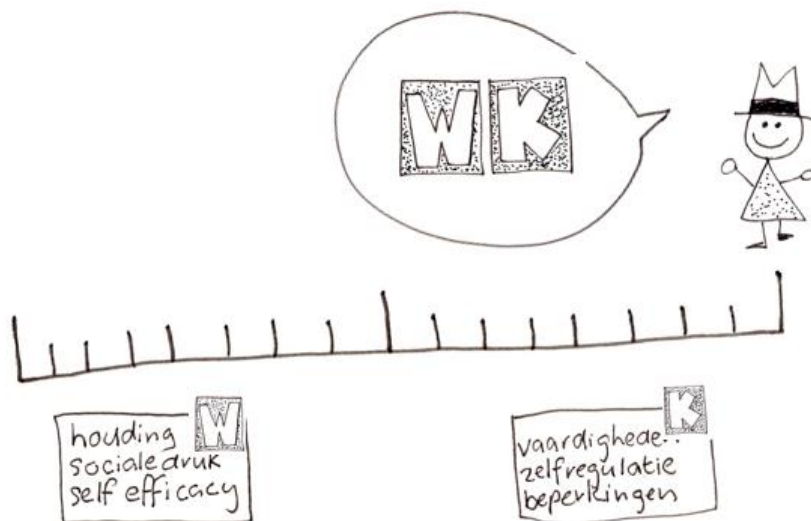
Het derde gaat over de vertrouwensexperimenten waar Ruud Muffels over sprak op het symposium waarin verschillende begeleidingsvormen en van mensen in de bijstand worden onderzocht op effectiviteit. Een deel klantmanagers die hier bij betrokken zijn worden getraind in het hier geschetste model en hoe zij dat in individuele gevallen vorm kunnen geven. Dat wordt allemaal onderzocht in een mooi gecontroleerd onderzoeksdesign

OK, zover over re-integratie en het individu. Maar aan het begin zei ik al het gaat niet alleen over het individu, maar ook over de werkgever. Om de afstand te overbruggen kun je sleutelen aan het individu, maar ook sleutelen aan de werkgever. Is er over goede begeleiding van het individu het een en ander bekend, en gaat het vooral om die kennis eerst toe te passen, te implementeren, en verder uit te bouwen met methodisch werken, over het effectief betrekken van werkgevers bij re-integratie is veel minder bekend. Ook wat dat betreft zijn we nog maar net begonnen. Om uit die lacune te komen passen we hetzelfde model toe. Werkgevers zijn net mensen heb ik al eens eerder gezegd, die volgen dezelfde wetten, dezelfde theorie.

Ook voor de werkgever gaat het om willen en kunnen. Hoe belangrijk vinden zij een inclusieve arbeidsmarkt en inclusief ondernemen, welke druk ervaren zij, hebben zij het vertrouwen dat hun werkprocessen daarvoor geschikt is.



## De Werkgever



Maar ook hebben zij voldoende vaardigheden om inclusief te ondernemen, wat betekent het voor hun bedrijf en bedrijfsprocessen in het kader van winst en productiviteit, welke beperkingen ervaren zij? En hoe zit het met de zelfregulering? Laatst sprak collega Astrid Hazelzet met leidinggevenden van AH over dit onderwerp. Zoals weet biedt AH aan veel gehandicapte jongeren een (tijdelijke) arbeidsplek. En deze leidinggevende zei, we doen wel veel, maar het zit nog niet helemaal in ons DNA, het is nog niet helemaal eigen. Dan heb je het echt over zelfregulering op werkgever niveau.

Maar effectieve aanpakken die reguliere werkgevers bewegen om meer inclusief te ondernemen? Daar wordt nog voor zover mij bekend nog weinig onderzoek naar gedaan. Het onderzoekprogramma Inclusief Herontwerp van Maastricht University en UWV, waar Fred Zijlstra op het symposium over sprak, is daar een positieve uitzondering op. Fred Zijlstra Maastricht University en Henny Mulders van UWV zijn daar als koplopers al langere tijd mee bezig. Daarnaast is ook TNO met dit onderwerp bezig, onder andere door de ontwikkeling en implementatie van Prestatieladder Sociaal Ondernemen. Het is zeker de ambitie om met de leerstoel nauwe samenwerking aan te gaan in onderzoek, training en onderwijs met zowel het Centrum voor Inclusieve ArbeidsOrganisatie en met TNO.

Ik vind het een spannende exercitie. Als klinisch psycholoog, met de bril van individuele gedragsverandering kijken naar werkgevers en inclusief ondernemen. Gaat dat en wat levert dat op? Het is niet eerder gedaan voor zover ik weet, dus het valt te bezien.

In het afgelopen jaar zijn we vijf initiatieven gestart. Die ga ik niet allemaal noemen maar wel het promotieonderzoek van Ilonka Eekhoudt waarin we samenwerken met het lectoraat Arbeidsdeskundigheid aan Hogeschool Arnhem Nijmegen. Dit onderzoek op de evaluatie van de RIV toets en de effecten van de loonsanctie bij werkgevers. Of en in welke mate en onder

welke condities beïnvloedt een loonsanctie de betrokkenheid van de werkgever bij re-integratie.

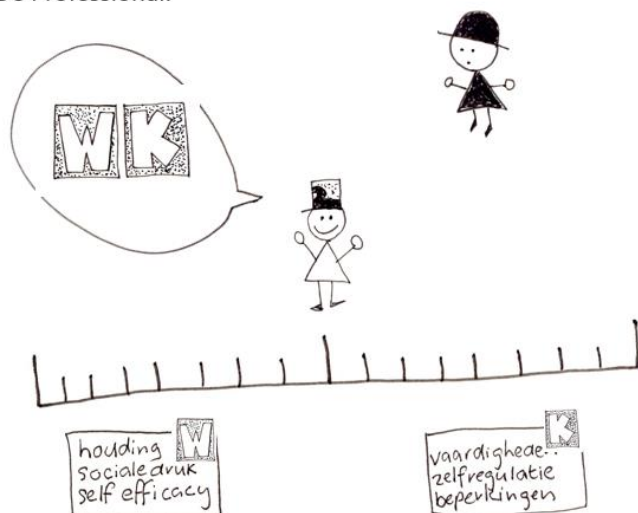
Een tweede project dat ik graag wil noemen is een project met de gemeente Rotterdam, de sociale onderneming Learn2Work en TNO naar een nieuwe samenwerkingsvorm tussen bedrijfsleven en speciaal onderwijs waarin het onderwijs in het bedrijf plaatsvindt. Er zijn nu 17 van dergelijke TOP en DOE academies en nog een paar in de maak, waar inmiddels ruim 200 jongeren aan deelnemen. We zijn benieuwd naar het proces en de opbouw daarvan, de effectiviteit en in het bijzonder naar de factoren die maken dat een bedrijf wel of juist niet instapt en de factoren die de samenwerking duurzaam maken.

Tot slot een derde initiatief Een laatste initiatief dat ik graag wil noemen is de zoektocht die we in een kleine groep, bestaande uit vertegenwoordigers van het metaalbedrijf Ferro Fix, de gemeente Goeree Overflakkee en de Rabobank al een tijdje aan het uitvoeren zijn naar de opzet van een coöperatieve regionale samenwerking van bedrijven. Eén van de gevolgen van de Participatiewet is de afbouw van de sociale werkvoorziening. In het daarmee samenhangend sociaal akkoord is afgesproken dat er 100.000 extra banen zouden komen in 2026 bij reguliere werkgevers voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers die lid worden van coöperatie leggen werk in dat door de doelgroep kan worden uitgevoerd. Het regionale karakter kun je zien als een manier om de omgeving te mobiliseren en daardoor de motivatie te verhogen en tegelijkertijd worden beperkingen weggenomen voor de werkgever door het werk in de coöperatie uit te laten voeren. Er is nog een weg te gaan hierin, maar het idee heeft zeker draagvlak als een manier om het sociaal akkoord handen en voeten te geven en extra banen te genereren met reguliere werkgevers.

Dus als ik het samenvat: Werken aan een inclusieve arbeidsmarkt is verstand hebben van gedragsverandering op het individuele niveau en met dat in het achterhoofd aansluiten bij de drijfveren van werkgevers om hen effectief te ondersteunen in inclusief ondernemen. Net als bij het individu vraagt dat om creativiteit en een individuele benadering van werkgevers. We zijn wat dat betreft nog maar net begonnen.

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

De Professional.



Het is bij uitstek geschikt voor reflectie op het eigen handelen. Reflectie op je eigen intentie, hoe belangrijk vind je professionaliteit, vind je dat je voldoende vaardigheden hebt, zijn er voldoende instrumenten en is er voldoende gelegenheid om je dat eigen te maken? Binnenkort starten we samen met de gemeenten Amersfoort, Den Haag en Eindhoven een tweejarig door ZonMW gefinancierd onderzoek naar methodisch werken, waarin we de hier geschetste manier van werken en denken gaan implementeren. Daar zie ik ontzettend naar uit, vooral omdat de manier waarop wij dit willen implementeren in co-creatie is met de professionals. Het samen zoeken, het combineren van praktijkkennis en wetenschappelijke kennis, de dialoog met de professionals is iets waar ik enorm van kan genieten. Samen zoeken naar een betere en onderbouwde manier van werken. En hopen dat de organisatie constant blijft, met nieuwe colleges van B&W is dat niet helemaal gegarandeerd maar wel echt nodig verdere kennisontwikkeling.

### Capability

Tot slot nog een noot aan het integratieve gedragsmodel. Ik heb het een heuristisch genoemd een kapstok, een manier om de wereld te systematiseren en het is ook wel een beetje een technische manier van kijken, haast behavioristisch, overigens niet zo raar voor een gedragstherapeut, maar dit model is ook heel mooi uit te breiden, het is niet voor niets een integratief model. Wij hebben bijvoorbeeld motivatie alleen nog maar in meer of minder sterk beschreven, maar je kan ook kwaliteit van motivatie toevoegen, door het aspect kan intrinsiek zijn en extrinsiek en daarmee een verbinding leggen met een andere belangrijke theorie de zelf-determinatie theorie. Maar ook met de Capability Approach. Zo is in deze rede een aantal keer het woord *waarde* gevallen, zowel aan de individuele kant als aan de kant van de werkgever. Aan de individuele kant gaat het niet om mensen te begeleiden naar zomaar werk waar naar werk waar mensen voor zichzelf waarde aan kunnen ontleen en aan de werkgever kant gaat het om het realiseren van waarden via de onderneming anders dan winst en productiviteit. Het gaat in beide gevallen om het realiseren van dat wat mensen belangrijk vinden. Amartya Sen, Nobelprijswinnaar voor Economie, benadrukt dat alleen kan worden gerealiseerd als de persoon ertoe in staat is en er een context is die de persoon ertoe in staat stelt. Het integratief gedragsmodel gaat over het willen, over het kunnen en over het belang

van denken dat je het kunt. Maar daar hoort natuurlijk een context bij die faciliteert, die het mogelijk maakt. Zo kun je als professional wel weten dat effect pas op langere termijn komt maar als je afgerekend wordt op korte termijn resultaat met een caseload van 150 mensen of meer, dan wordt het moeilijk om je professionaliteit handen en voeten te geven. Zo kunnen we wel weten dat het training en opleiding is wat je moet doen maar als de bestaande opleidingen niet aansluit bij de leerstijl van bijvoorbeeld lager opgeleiden, dan is opleiden geen bereikbare mogelijkheid en ontstaat er de facto ongelijkheid. Datzelfde geldt voor de werkgever die inclusief wil ondernemen. Het gaat niet alleen om willen en kunnen maar ook om *wat* we willen kunnen en om in staat gesteld worden. Op die manier worden aspecten als gelijkheid, moraliteit en rechtvaardigheid toegevoegd aan het model. Toevoegingen zoals zelf-determinatie theorie en capability approach genereren weer nieuwe inzichten en daarmee ook nieuwe interventies, preciezer, meer afgestemd op het individu, de werkgever en de professional. Niet iedereen het gelijke, maar iedereen het zijne.

## Dankwoord

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

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

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

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

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

Beste Marc, we kennen elkaar sinds 1996 via het fameuze onderzoeksprogramma Psychische Vermoeidheid in de Arbeidssituatie. In die ruim twintig jaar kwamen we elkaar af en toe

tegen, haast bij toeval, maar steeds op voor mij belangrijke kruispunten in mijn werk. Dan hadden wij goede gesprekken, die mij verder hielpen in mijn overwegingen en keuzes. Ik had nooit kunnen bevroeden dat onze wegen op deze manier bij elkaar zou komen. Ik zie dan ook ontzettend uit naar onze hernieuwde samenwerking.

Ik wil ook graag een speciaal woord van dank richten aan Jac van der Klink. Beste Jac, ik ken maar weinig mensen die zo zorgvuldig en positief zijn in de bejegening van anderen als jij. Het is voor mij ook altijd een feest en inspirerend om elkaar te ontmoeten, vaak gecombineerd met een wandeling in de bossen bij Radio Kootwijk. Op die ontmoetingen spraken wij vaker over dat het wel heel erg leuk zou zijn om weer samen te werken zoals we dat deden alweer langer geleden. En nu is het zover! Geweldig! Het heeft ook direct geleid tot samenwerken rond de Vertrouwensexperimenten met alle inspiratie die dat weer oproept. Het onderzoek naar de Capability Approach is uniek. Ik geniet van de gedachtewisselingen die we hebben en zie uit naar die nog gaan komen.

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

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

Ik heb gezegd