

(INTRODUCTIE DRIELUIK)

HRM-uitdagingen rond de inclusieve arbeidsmarkt

Inzichten uit praktijkgericht onderzoek

Josje Dikkers
Hanke Drop
Paul van der Aa

Het realiseren van inclusief HRM dat kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt betere kansen biedt op waardig werk is voor veel organisaties een doorlopend leerproces. Een groep lectoren verenigd in het Breed Platform Arbeid heeft uitkomsten van een groot aantal eigen onderzoeken naar dit leerproces op een rij gezet in een kennissynthese, die een voorlopig inzicht biedt in de vorm van aandachtspunten voor succesvol inclusief HRM. In een drietal artikelen delen we centrale inzichten uit deze kennissynthese. Dit inleidende artikel schetst allereerst kort het belang van inclusief HRM in relatie tot ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in beleid. Vervolgens presenteren we op hoofdlijnen de uitkomsten van onze kennissynthese en verbinden we daaraan een aantal praktische implicaties voor inclusief HRM. De volgende twee artikelen verdiepen dit algemene beeld door in te gaan op HRM-uitdagingen met betrekking tot twee specifieke groepen werknemers: jongvolwassenen met psychische problemen en statushouders. We sluiten dit artikel af met een korte introductie van deze twee artikelen.

De relevantie van aandacht in HRM voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt

In haar rapport 'Het betere werk' betoogt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid dat ons werk aan het intensiveren is (WRR, 2020). Steeds meer werkenden ervaren een hogere belasting in hun werk en tegelijkertijd minder keuzevrijheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze ervaren prestatiedruk leidt tot een toename in stress en burn-out. Volgens de

Josje Dikkers is lector Organiseren van Waardig Werk aan de Hogeschool Utrecht. Hanke Drop is onderzoeker lectoraat Organiseren van Waardig Werk aan de Hogeschool Utrecht. Paul van der Aa is lector Inclusieve Arbeid aan de hogeschool Rotterdam.

Arbopalans 2020 rapporteerde in 2019 bijna 38% van de ondervraagden dat hun werk vaak of altijd hoge eisen aan hen stelt en 43% ervaren regelmatig weinig autonomie (TNO, 2020).

Het steeds intensiever worden van werk is één van de grote ontwikkelingen op onze arbeidsmarkt, los van de coronapandemie. Technologisering en digitalisering van werk, waardoor met name routinematige taken en banen op de tocht komen te staan, vormen een andere belangrijke ontwikkeling. Vooral mensen met lager geschoold, administratief en/of routinematig werk, en mensen met minder (digitale) vaardigheden lopen het risico om hun baan te verliezen omdat hun vaardigheden niet aan de hoge eisen voldoen (SCP, 2021).

Een derde belangrijke ontwikkeling betreft de flexibilisering van werk. In flexibele banen krijgen mensen vaker te maken met onderbetaling, te lange werktijden, illegale tewerkstelling en uitbuiting (SER, 2021; SZW, 2019). Deze groep van flexwerkers beslaat ruim 10% van alle werkenden. Groepen die oververtegenwoordigd zijn als het gaat om genoemde risico's (zoals onderbetaling) zijn vrouwen, arbeidsgehandicapten en mensen met een migratieachtergrond. Een schrijnend voorbeeld van de slechte omstandigheden voor arbeidsmigranten in distributiecentra van de grote supermarkten (zoals intimidatie, hoge werkdruk, onzekere diensten en korte contracten) is onlangs opgetekend in De Groene Amsterdammer (Van den Braak & Peek, 2021).

Door deze ontwikkelingen op het gebied van werk wordt de tweedeling in onze maatschappij tussen hoogopgeleide 'haves' met aanzienlijk betere kansen op de veranderende arbeidsmarkt versus laag of lager opgeleide 'have nots' met minder kansen op duurzaam werk allengs groter (Gründemann, 2018; Putters, 2017). De groep have nots, of mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, bestaat voor een groot deel uit Nederlanders die niet (meer) participeren op de arbeidsmarkt. Deze groep bestaat enerzijds uit de zogeheten werkloze beroepsbevolking: de groep van 15 tot 75 jaar die recent naar betaald werk heeft gezocht en daarvoor direct beschikbaar is maar niets heeft gevonden (CBS, 2021a). Deze groep bestond in het eerste kwartaal van 2021 uit 355.000 mensen, tegenover een werkzame beroepsbevolking van 9 miljoen. Anderzijds bestaat de groep have nots uit de niet-beroepsbevolking, een heterogene groep van 3,8 miljoen mensen. Hierbinnen zijn drie subgroepen te onderscheiden: 1) 3,4 miljoen mensen die niet naar werk hebben gezocht en ook niet (direct) beschikbaar zijn voor werk (maar van wie er 198.000 wel willen werken); 2) een groep bestaande uit 123.000 personen die wel naar werk hebben gezocht, maar niet (direct) beschikbaar zijn; en 3) een groep van 267.000 personen die beschikbaar zijn maar niet (recent) naar werk hebben gezocht vanwege in het verleden weinig behaald resultaat bij werk zoeken (113.000 mensen), of vanwege een andere reden (154.000).

Als we uitgaan van een conservatieve schatting en alleen kijken naar de groep mensen die willen en (op korte termijn) kunnen werken maar nog geen baan hebben gevonden, hebben we het dus in totaal over ongeveer 1 miljoen mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Als we de definitie oprekken door álle mensen te includeren die op dit moment een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt – bijvoorbeeld vanwege een flexibel contract of een chronische ziekte – dan rekenen sommige bronnen liefst één op de vijf Nederlanders tot de groep met minder kansen op de arbeidsmarkt (SER, 2020). Er zijn, kortom, verschillende manieren om naar kwetsbaarheden op de arbeidsmarkt te kijken. Een belangrijke aanvulling hierop is dat enkele van de kenmerken van deze groepen (o.a. leeftijd, opleidingsniveau, type contract) onderling overlappen, waardoor het nog lastiger is om tot een precieze inschatting te komen.

Evaluatie van de Participatiewet

Een overheidsinstrument dat de positie van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt moest verbeteren, is de in 2015 in werking getreden Participatiewet; 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 belangrijkste doelen van de Participatiewet zijn het verschaffen van inkomensbescherming door uitkeringen en bevordering van arbeidsparticipatie van uitkeringsgerechtigden. Gemeenten zijn verantwoordelijk gesteld voor de uitvoering van deze wet. Uit de eindevaluatie van de Participatiewet (Van Echtelt et al., 2019) blijkt dat alleen de relatief kleine groep jonggehandicapten (die in 2018 zo'n 30.000 personen telde) heeft geprofiteerd van de invoering van deze wet 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 relatief kansrijke werklozen (Van Echtelt et al., 2019).

Uit deze evaluatie kwam ook naar voren dat het voor werkgevers niet eenvoudig blijkt om deze doelgroepen duurzaam in dienst te nemen. Veel werkgevers zijn weliswaar bereid om werk te bieden, maar slechts 19% komt tot concrete plannen, en minder dan een kwart daarvan (dus 5% van het totaal aantal werkgevers) weet die plannen daadwerkelijk te realiseren (Van Echtelt et al., 2019). De belangrijkste oorzaken voor dit verschil tussen motivatie en realisatie van deze ambities zijn:

- 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 kan tegenhouden;

- 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.

Onderliggende HRM-vraagstuk

Al met al heeft de Participatiewet vooralsnog maar beperkt bijgedragen aan het oplossen van het belangrijke, onderliggende HRM-vraagstuk: *hoe kunnen kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt een kans maken en krijgen op waardig werk én betekenisvol onderdeel worden van arbeidsorganisaties?* De laatste jaren hebben lectoraten van verschillende hogescholen onderzoek gedaan naar inclusief HRM. In het vervolg van het artikel bespreken we de belangrijkste bevindingen van deze onderzoeken.

Praktijkgericht onderzoek naar inclusief HRM: een beknopte kennissynthese

In deze paragraaf bespreken we de centrale uitkomsten van de globale kennissynthese die eind 2020 door het team Inclusief Werken van het Breed Platform Arbeid is uitgevoerd en deels is gefinancierd door Regieorgaan SIA. Deze kennissynthese had tot doel om een overzicht te geven van actueel praktijkgericht onderzoek naar de toeleiding tot en het duurzaam behoud van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Voor de kennissynthese verzamelden we informatie over de onderzoeksvragen, de gebruikte onderzoeksmethoden en de centrale uitkomsten van het praktijkgerichte onderzoek.

Opzet en uitvoering van de kennissynthese

In de synthese zijn de centrale onderzoeksvragen van de 25 studies van 15 participerende lectoraten van in totaal 10 hogescholen opgenomen. Om een beeld te geven van de onderwerpen die in deze studies centraal stonden, is een greep uit deze onderzoeksvragen weergegeven in tabel 1. Opvallend was de grote verscheidenheid aan gehanteerde onderzoekontwerpen en –methoden. Deze bestonden uit: literatuur reviews, interventiestudies, living labs, mixed-methodstudies, narratief-etnografisch onderzoek en actieonderzoek. Veel van deze methoden waren ontwerpgericht en participatief van aard: dit past zowel bij de complexiteit van de onderwerpen waarbij veel stakeholders betrokken zijn, als bij het praktijkgerichte onderzoek dat aan veel van de bij deze kennissynthese betrokken hogescholen uitgevoerd wordt. De belangrijkste stakeholders die een centrale rol vervullen bij arbeidstoeleiding en die dus ook in de praktijkgerichte studies (soms als co-onderzoekers) opgenomen zijn, zijn: kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, werkgevers (ook bestuur en management), HRM-professionals (van wie sommigen met een specialisatie op het gebied van arbeidsparticipatie), re-integratiebemiddelaars, UWV-instanties en gemeenten.

Enkele meer beschrijvende onderzoeksvragen:

- Wat zijn succesfactoren en knelpunten bij tien organisaties waar succesvol wordt gewerkt met één of meer Syrische vluchtelingen?
- Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren ten aanzien van duurzame arbeidsparticipatie voor jongeren met psychische kwetsbaarheid?
- Welke factoren binnen het perspectief van de arbeidsorganisatie hebben een relatie met de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidsbeperking en hun duurzame inzetbaarheid?

Enkele ontwerpgerichte onderzoeksvragen:

- Hoe worden interventies met het doel om de arbeidsparticipatie van mensen met specifieke chronische ziekten of beperkingen te bevorderen, geïmplementeerd en geëvalueerd?
- Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren bij het opzetten en implementeren van een experiment waarbij enkele mensen met arbeidsbeperkingen in voor hen passend werk worden geplaatst?

Tabel 1. Voorbeelden van onderzoeksvragen van eerder praktijkgericht onderzoek naar een inclusieve arbeidsmarkt

Centrale uitkomsten van de kennissynthese

Wat zijn de belangrijkste inzichten uit deze eerdere studies ten aanzien van de toeleiding naar duurzaam werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt?

1. Begeleiding op het werk: Ten eerste is begeleiding op het werk/in de werkcontext net zo belangrijk als begeleiding bij de overgang van niet-werken naar werken. Daarbij verdienen niet alleen werkinhoud en ontwikkeling aandacht, maar ook de integratie en acceptatie op de werkplek. Bovendien zijn banen (zoals we eerder in de introductie ook aangaven) in toenemende mate tijdelijk, wat tot veelvuldige overgangen van werken naar niet-werken kan leiden. Dit roept HRM- en loopbaanvraagstukken op vanuit het doel om *duurzame toegang* tot werk te kunnen realiseren in tegenstelling tot herhaaldelijk kortstondig bemiddelen naar een baan. Eigen regie van de cliënt/werkzoekende is hierbij van cruciaal belang. Een voorbeeld van een praktijkgerichte studie op het gebied van begeleiding op het werk is de kwantitatieve interventie-studie van Hogeschool Rotterdam (lectoraat Arbeid & Gezondheid). Miedema, Bal, Hilberink en Roelofs (2019) onderzochten veranderingen in de betaalde arbeidsparticipatie van jongvolwassenen met een chronische fysieke beperking. Deze jongeren werden in samenwerking met revalidatiefysiotherapeuten en jobcoaches geworven en namen deel aan een op werk gericht revalidatieprogramma ('At Work'). Hun kansen op betaald werk stegen aanzienlijk na deelname aan dit programma (van 10% bij de start naar 42% 2 jaar later).

2. **Professioneel handelen versterken:** Niet alleen de interventies of programma's die ontwikkeld en geïmplementeerd worden in het kader van arbeidstoeleiding zijn onderwerp van onderzoek, maar ook steeds vaker de professionals die deze interventies moeten uitvoeren en in direct contact staan met de werkzoekenden. Professioneel handelen in het domein van arbeidsre-integratie betreft meerdere aspecten, die elk ook gericht versterkt kunnen worden via interventies gericht op professionalisering: de omgang met verschillende soorten kennis, cliënt- en werkgevergericht werken, samenwerken, methodisch werken, innoveren en verantwoorden. Er bestaat echter nog geen overeenstemming over normen voor 'goed' professioneel handelen op deze aspecten. Een voorbeeld van onderzoek naar professioneel handelen is het actieonderzoek van Fontys naar de manier waarop re-integratieprofessionals elkaars ervarings- en intuïtieve kennis kunnen versterken (Helfenrath & Kersten, 2019).

3. **Ontwikkeling via integrale leerprocessen:** Ten derde groeit het besef dat professionaliseren van uitvoerders (en HRM-professionals in organisaties) het beste interactief en nauw verbonden met de praktijk en de werknemer kan plaatsvinden, in langer lopende, goed ontworpen leerprocessen. Eenmalige kennisoverdracht naar de praktijk in de vorm van traditionele trainingen en workshops blijkt niet. Een voorbeeld van een praktijkgerichte studie naar integrale leerprocessen is het mixed-methodsonderzoek van de HAN naar ervaringen van werkgevers, werknemers en arbeidsdeskundigen naar het aannemen en de duurzame inzet van mensen met een arbeidsbeperking. Ook de recent afgeronde studie vanuit de HU naar een lokale en integrale aanpak bij toeleiding naar waardig werk is hiervan een voorbeeld (Binkhorst, 2021).

4. **Multidisciplinaire samenwerking:** Een wat algemener inzicht uit meerdere onderzoeken is dat in complexe situaties meerdere factoren of mechanismen nodig zijn voor vergroting van kansen op werk: vaardigheden, motivatie, toegang tot werk, leermogelijkheden, aanpak schuldenproblematiek of psychische problemen, enzovoort. Deze factoren vragen bij voorkeur gelijktijdig professionele aandacht. Dit vereist samenwerking en/of goede afstemming tussen professionals uit verschillende disciplines en een brede blik van de professional die de 'eerste diagnose' maakt. Een voorbeeld van onderzoek naar dit soort multidisciplinaire samenwerking is het project Overbruggen van Verschillen vanuit Hogeschool Zuyd, HAN, HvA en Fontys. Dit project richt zich op een succesvolle samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen bij arbeidstoeleiding van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

5. **Leerwerktrajecten als (op)stap naar werk:** Een laatste inzicht is dat (tijdelijk) werk niet alleen een doel maar ook een middel is in ontwikkeltrajecten richting duurzaam werk op de langere termijn. Dus 'uitstellen' van de stap naar werk kan de kans op uiteindelijk succes mogelijk verkleinen, hoewel de onderzoekers aangeven dat deze hypothese grondiger onderzocht

zou kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is een ‘inleertraject’ of leerwerktraject bij werkgever A, waarna men bij werkgever B aan het werk kan. De professionele uitdaging is hierbij om werkgevers zo vroeg mogelijk te betrekken en een haalbaar arbeidsperspectief vanaf de start centraal te stellen in de begeleiding. Een voorbeeld van een onderzoeksproject dat hier aandacht aan besteedt, is de studie van Windesheim naar de ontwikkeling van de Nieuwe Banen methodiek (Goudswaard, Veltman, Geuskens, Drupsteen & Blok, 2021). Tijdens een tweejarig innovatietraject zijn werkgevers explicieter betrokken bij het aannemen van werkzoekenden met een situationele afstand tot de arbeidsmarkt die een ernstige belemmering ervaren om terug te keren op de arbeidsmarkt.

Naast bovengenoemde centrale uitkomsten en inzichten levert praktijkgericht onderzoek ook regelmatig concrete instrumenten op voor de HRM-praktijk; in Tabel 2 worden enkele voorbeelden gegeven van tools op het gebied van de inclusieve arbeidsmarkt die ontwikkeld zijn in of aan de hand van praktijkgericht onderzoek. De instrumenten zijn geordend naar vier verschillende fasen in het proces van het aannemen van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt: 1) voortraject, 2) matching, 3) inleertraject en 4) duurzame plaatsing.

1. Voortraject:

- Empowerment methodiek (Fontys)
- Open Hiring in de regio (Windesheim)
- Quick scan organisatiecultuur (Fontys)
- Routekaart naar inclusief HRM (HAN)

2. Matching:

- Zachte matchingsfactoren (Fontys)
- House of Skills (Paskamer) (TNO)
- Richtlijnen chronisch zieken (Hogeschool Rotterdam)

3. Inleertraject:

- Balanskaart (HAN/Enspiratie)
- Nieuwe Banen Methodiek (Windesheim)

4. Duurzame plaatsing:

- DI spel (HAN)
- E-learning werk en schulden (HU)
- Infographic inclusieve werkvloer (KIS)
- Werkervaringstool werknemers sociale ondernemingen (Hanze)
- E-boek Syrische vluchtelingen aan het werk (Windesheim, Inholland, Haagse Hogeschool)
- Duurzame arbeidsparticipatie hoogopgeleide jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheid (Windesheim)

Tabel 2. Voorbeelden van tools op het gebied van de inclusieve arbeidsmarkt

Praktische implicaties voor HRM

De centrale uitkomsten uit eerder praktijkgericht onderzoek naar inclusiviteit van de arbeidsmarkt roepen vraagstukken en uitdagingen op voor de uitvoerende (gemeentelijke) professionals, werkgevers en HRM-professionals die bij arbeidstoeleiding betrokken zijn. De belangrijkste praktische implicaties voor HRM gerelateerd aan de centrale uitkomsten van eerder praktijkgericht onderzoek naar arbeidstoeleiding zijn¹:

- Faciliteer onboarding en brede socialisatie op het werk voor nieuwkomers om de kans op een duurzame match te vergroten met (meer) eigen regie voor de medewerker of cliënt; te denken valt aan het koppelen van nieuwkomers aan werknemers die al langer in dienst zijn van de betreffende organisatie om zo de cultuur ‘onder begeleiding’ te leren kennen.
- Volg bedrijven en kandidaten/werknemers over langere tijd om het plaatsingssucces op de langere termijn te monitoren.
- Faciliteer moreel beraad van professioneel handelen rond verschillende soorten kennis, cliënt- en werkgevergericht werken, samenwerken, methodisch werken, innoveren en verantwoorden.
- Ontwerp langer lopende leerprocessen waarin de ontwikkeling van uitvoerend professionals werkzaam bij de gemeente/UWV in samenwerking met werkgevers en HRM-professionals wordt opgepakt.
- Faciliteer interdisciplinaire samenwerking tussen professionals met verschillende expertises.
- Betrek werkgevers en HRM-professionals al voor de start van ontwikkeltrajecten om deze aan te laten sluiten op de verdere loopbaanperspectieven.

Ter afsluiting van deze bespreking van de kennissynthese en hieraan gerelateerde HRM-implicaties willen we graag een algemene aantekening maken ten aanzien van duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een kwetsbare positie op de Nederlandse arbeidsmarkt. De (lokale) overheid en organisaties/bedrijven hebben namelijk (vanuit wettelijk en moreel oogpunt) niet alleen een verantwoordelijkheid om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te faciliteren, maar zij hebben hier ook belang bij gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Volgens het CBS (2021b) stonden er in het tweede kwartaal van 2021 tegenover elke 100 werklozen 106 openstaande vacatures. Dit is vooral toe te schrijven aan een recordgroei van het aantal openstaande vacatures (met 82.000) en een afname van het aantal werklozen met 27.000. Sinds het CBS de spanning op de arbeidsmarkt meet (2011), is het niet eerder voorgekomen dat het aantal vacatures het aantal werklozen overtrof. Door de grote personeelstekorten die hierdoor in meerdere sectoren en beroepsgroepen ontstaan, is het aanboren van het grotendeels onbenutte potentieel dat mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt vormen ook in het belang van (overheid en) werkgevers zelf.

1 zie tabel 3 voor een overzicht en betrokken stakeholders

Centrale uitkomsten eerder praktijkgericht onderzoek	Gerelateerde HRM-implicaties en betrokken stakeholders (gemeente, werkgever, HRM-professionals)
<p>Begeleiding op het werk: van groot belang is begeleiding op het werk met aandacht voor de werkinhoud én voor de integratie en acceptatie op de werkplek, waardoor de kans op duurzaam werk vergroot wordt; geef de cliënt hierbij (meer) eigen regie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteer onboarding en brede socialisatie op het werk met veel regie voor cliënten om de kans op een duurzame match te vergroten (HRM-professionals) • Volg bedrijven en kandidaten/werknemers over langere tijd om het plaatsing succes op de langere termijn te monitoren (gemeente en UWV)
<p>Professioneel handelen versterken: er is nog weinig aandacht voor (normen voor) goed professioneel handelen in het domein van arbeidsre-integratie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteer moreel beraad van professioneel handelen rond verschillende soorten kennis, cliënt- en werkgevergericht werken, samenwerken, methodisch werken, innoveren en verantwoorden (alle stakeholders)
<p>Ontwikkeling via integrale leerprocessen: het professionaliseren van uitvoerders en HRM-professionals vindt nog vaak op afstand van de praktijk plaats en in vrij traditionele leerprocessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp langer lopende leerprocessen waarin de ontwikkeling van uitvoerend professionals van de gemeente/UWV in samenwerking met werkgevers en HRM-professionals wordt opgepakt (alle stakeholders)
<p>Multidisciplinaire samenwerking: omdat er (gelijktijdig) meerdere 'mechanismen' nodig zijn voor vergroting van kansen op werk, is samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines en een brede blik van de professional die de 'eerste diagnose' maakt vereist voor maatwerk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteer interdisciplinaire samenwerking tussen professionals met verschillende expertises (gemeente en UWV)
<p>Leerwerktrajecten als (op)stap naar werk: al in ontwikkeltrajecten richting werk is het van belang dat mensen werkervaring kunnen opdoen en dat al vanaf de start een haalbaar arbeidsperspectief wordt geschetst</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betrek werkgevers en HRM-professionals al voor de start van ontwikkeltrajecten om deze aan te laten sluiten op de verdere loopbaanperspectieven (gemeente en UWV, en werkgevers)

Tabel 3. Overzicht van centrale uitkomsten uit eerder praktijkgericht onderzoek naar arbeidstoeleiding en hieraan gerelateerde HRM-implicaties

Verdere introductie drieluik

Tot slot geven we hierbij een korte introductie op de volgende twee artikelen uit het drieluik. In de tweede bijdrage (Van der Weide, De Vries & Grooten, 2021) staat het toetreden tot de arbeidsmarkt van jongvolwassenen met een psychische kwetsbaarheid centraal. Hiermee haakt dit artikel primair aan op de centrale thema's begeleiding op het werk, professioneel handelen en leerwerktrajecten uit de kennissynthese. Het aantal jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheid dat doorstroomt naar mbo niveau 4 en naar het hoger onderwijs is de afgelopen vijftien jaar sterk gestegen. De participatie van deze groep op de arbeidsmarkt blijft echter achter. Zowel vanuit maatschappelijk als vanuit economisch perspectief is er behoefte om de arbeidsparticipatie van deze jongvolwassenen te bevorderen. In het bijzonder worstelen werkgevers met dit vraagstuk. Zij ervaren vaak een handelingsverlegenheid

in het bereiken van en omgaan met deze groep hoogopgeleide jonge professionals. In dit exploratieve onderzoek zijn de onderzoekers daarom op zoek gegaan naar de belemmerende en bevorderende factoren op de werkvloer ten aanzien van de arbeidsparticipatie van deze jonge professionals. De focus heeft daarbij gelegen op de eerste stappen die zij vanuit hun studie naar de arbeidsmarkt zetten. Op basis van de uitkomsten geven de auteurs een set van praktische aanbevelingen voor de (HRM-)praktijk bij het aannemen van jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheid.

In de derde bijdrage geschreven door De Vries, Van der Weide en Gariç (2021) staat de inburgering van statushouders in organisaties centraal. De arbeidsparticipatie van statushouders is laag. Hiermee sluit dit artikel hoofdzakelijk aan op de centrale thema's begeleiding op het werk, professioneel handelen, multidisciplinaire samenwerking en leerwerktrajecten uit de kennisynthese. Om de participatie te verhogen, is speciale aandacht nodig, zowel voor de toeleiding naar arbeid, als bij het 'inburgeren' in de organisatie als men eenmaal aan de slag is. Voor organisaties die statushouders in dienst willen nemen is het goed om vooraf te weten hoe ze de begeleiding bij die inburgering tot een succes kunnen maken. In dit artikel doen de auteurs daar aanbevelingen voor. Die zijn gebaseerd op een serie casestudies en een vergelijking met recente literatuur over statushouders en werk. De belangrijkste aandachtspunten die hieruit naar voren komen zijn dat de inburgering van statushouders op het werk echt maatwerk is en meer tijd en aandacht vraagt dan bij andere nieuwe medewerkers. Bij leerwerktrajecten draagt ook het bieden van een baangarantie bij aan de kans op succes.

SUMMARY

Realizing inclusive HRM in such a way that groups with a vulnerable position on today's labor market get a better chance of decent work is a continuing learning process. Multiple professors joined together in the 'Breed Platform Arbeid' have bundled the results of a large number of their own applied studies into this learning process in a knowledge synthesis, thereby shining a preliminary light on focal points for successful inclusive HR. In these three articles, we will share central insights from this synthesis. This introductory article will first sketch the importance of inclusive HRM in relation to developments on the labor market and national policies. Subsequently, we will present the main outcomes of our synthesis and translate these into practical implications for inclusive HRM. The next two articles will further exemplify and concretize these implications by discussing HRM-challenges with regard to two specific groups: young adults with mental disorders and refugees. We end this article with a short introduction of these two articles.

Literatuur

- 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.
- Binkhorst, J. (2021). *Eindrapport Lokaal & Integraal Werken aan Participatie*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- CBS (2021a). Dashboard beroepsbevolking, 1ste kwartaal 2021. Beroepsbevolking (cbs.nl)
- CBS (2021b). Spanning op de arbeidsmarkt. Spanning op de arbeidsmarkt (cbs.nl)
- Conen, W.S. & Beer, P.T. de (2020). *De waarde van werk in Nederland. Resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019*. Amsterdam: AIAS-HSI.
- Duffy, R., D. Blustein, M. Diemer & K. Autin (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, vol. 63 (2), pp. 127-148.
- 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.
- Goudswaard, A., Veltman, M., Geuskens, G., Drupsteen, L., & Blonk, R. (2021). *Nieuwe Banen Methodiek en WijkLeerbedrijf Zorg*. Den Haag/Utrecht: Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid.

- Gründemann, R. (2018). *Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt*. Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Helfenrath, K. & Kersten, R. (2019). Hoe kunnen re-integratie professionals gebruik maken van elkaars kennis? *Sociaal Bestek*, 81, p. 30–32.
- Miedema, H.S., Bal, M.I., Hilberink, S.R., & Roelofs, P.D.D.M. (2019). *Entering the labor market: increased employment rates of young adults with chronic physical conditions after a vocational rehabilitation program*. Rotterdam: Kenniscentrum Zorginnovatie.
- Putters, K. (2017). *Was getekend. Op weg naar een vernieuwd sociaal contract in de zorg*. Rotterdam: Erasmus School of Health Policy & Management.
- SCP (2021). *De veranderende wereld van werk. Een verkenning van de kwaliteit van werk in de toekomst*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SER (2021). *Sociaal-economisch beleid 2021-2025*. Gevonden via: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/sociaal-economisch-beleid-2021-2025.pdf>
- SER (2020). *Neem iedereen mee: Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SZW (2019). *Staat van Eerlijk Werk 2019. Risico's aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- TNO (2020). *Arbobaalans 2020. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.
- Van den Braak, S. & Pee, S. (2021). 'Het voelt als leven in gevangenschap'. *De Groene Amsterdammer*, 34.
- WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. Rapport no. 102*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.