

# Sociaal werkers in de huid van inclusief job design-adviseur

Een agenda voor onderzoek en onderwijs

**Bart Moens**

Citeren: Moens, B. (2023). 'Sociaal werkers in de huid van inclusief job design-adviseur: een agenda voor onderzoek en onderwijs'. Leuven: Centre for Sociological Research, Working Paper series Sociaalwerkonderzoek, KU Leuven

---

**Corresponderende auteur**

Naam: Bart Moens

Affiliatie: Odisee, Onderzoekscentrum Sociaal Werk

Adres: Warmoesberg 26, 1000 Brussel, België

Tel: +32 468 12 06 08

E-mail: [bart.moens@odisee.be](mailto:bart.moens@odisee.be)

© KU Leuven

All rights reserved. Except in those cases expressly determined by law, no part of this publication may be multiplied, saved in an automated datafile or made public in any way whatsoever without the express prior written consent of the author

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Titel: Sociaal werkers in de huid van inclusief job design-adviseur

Ondertitel: Een agenda voor onderzoek en onderwijs

Reeks: CeSO/SW/2024-1

Productvorm: Paperback

Taal: Nederlands

Verschijningsdatum: 15-02-2024

Wettelijk depotnummer: D/2024/1192/2

## Samenvatting

Sociaalwerkorganisaties trachten de arbeidsdeelname van mensen uit kwetsbare groepen te bevorderen. Dat doen zij enerzijds door het aanbieden van begeleiding en ondersteuning in de zoektocht naar werk, anderzijds door het verschaffen van werk binnen de sociale economie. In deze bijdrage wil ik eerst pogen aan te tonen dat de huidige praktijken op hun limieten botsen door een groeiend tekort aan werkbare jobs op maat om nadien een voorstel te doen voor een derde – meer inclusieve – innovatieve activiteit: creëren van werk op maat van mensen uit kwetsbare groepen in de reguliere arbeidsmarkt middels de sociaal innovatieve methode inclusief job design. De voorbije jaren zijn er meerdere projecten geweest waarin sociaalwerkorganisaties deze methode succesvol hebben toegepast bij werkgevers. Een breed gebruik van inclusief job design door sociaalwerkorganisaties – en dus ook de door de methode beoogde maatschappelijke verandering – blijft vandaag echter alsnog uit. Na een toelichting over inclusief job design, zoomen we dieper in op de verschillende strategieën om sociale innovatie op te schalen en passen deze toe op inclusief job design. We eindigen met een voorstel voor een agenda voor onderzoek en onderwijs met het oog op een bredere verspreiding en toepassing van inclusief job design.

**Trefwoorden:** sociaal werk – inclusief job redesign – arbeidsmarkt – sociale innovatie – sociaal ondernemerschap

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>6</b>
<b>1 De huidige activiteiten en waarom deze op hun limieten botsen</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>Ondersteunen en begeleiden van kwetsbare groepen naar de reguliere arbeidsmarkt</i> .....	7
1.2 <i>Is er op de reguliere arbeidsmarkt wel passend werk voor iedereen die een job zoekt?</i> .....	8
1.3 <i>Passend werk verschaffen binnen de sociale economie</i> .....	9
<b>2 Een sociale innovatieve activiteit</b> .....	<b>10</b>
2.1 <i>Creëren van passend regulier werk met inclusief job design</i> .....	10
2.2 <i>Sociale innovatie</i> .....	10
2.3 <i>De rol van sociaalwerkorganisaties in de ontwikkeling van inclusief job design</i> .....	11
<b>3 Hoe inclusief job design op schaal brengen?</b> .....	<b>12</b>
3.1 <i>Vermeerderen</i> .....	13
3.2 <i>Verleggen</i> .....	15
3.3 <i>Verspreiden</i> .....	16
3.4 <i>Verankeren</i> .....	17
<b>4 Inclusief job design opschalen: agenda voor onderzoek en onderwijs</b> .....	<b>18</b>
<b>5 Referenties</b> .....	<b>20</b>

## Inleiding

Werk is een belangrijk onderdeel van een mensenleven. Het verschaft niet alleen een inkomen om in het levensonderhoud te voorzien, maar geeft ook een gevoel van eigenwaarde, versterkt het zelfbeeld, verleent zelfrespect, draagt bij aan de gezondheid en biedt kansen om andere aspecten van het leven uit te bouwen en persoonlijke ontwikkeling. Ook de status en identiteit van mensen worden vaak gekoppeld aan hun werk (Elshout, 2016; Engbersen et al., 1993; Jahoda, 1982; Jahoda et al., 1975). “Zonder werk is het alsof we geen leven hebben,” zegt filosoof Alain de Botton (2009). Voor mensen die ziek zijn (geweest), kan werken naar vermogen bovendien bijdragen aan herstel, kwaliteit van leven en gezondheid (Waddell & Burton, 2006).

Helaas slaagt een groeiende groep mensen er niet of slechts moeilijk in werk te vinden met alle nadelige gevolgen van dien. Zij worden belemmerd in de uitoefening van hun recht op werk, zoals vastgelegd in Artikel 23 van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens uit 1948<sup>1</sup>. Het is dan ook geen verrassing dat sociaal werk zich ook bezighoudt met de wereld van het werk. Momenteel tracht zij de participatie en de sociale vooruitgang van mensen uit kwetsbare groepen via werk te bevorderen. Hierbij kunnen we grosso modo twee activiteiten onderscheiden: (1) het bieden van begeleiding en ondersteuning in de zoektocht naar werk en (2) het verschaffen van werk binnen de sociale economie voor wie (nog) niet terecht kan in een reguliere job (Diepvent, 2022).

| 6

In deze bijdrage tracht ik eerst aan te tonen dat deze twee activiteiten op hun limieten botsen door een groeiend tekort aan werkbare jobs op maat, om vervolgens een derde – meer inclusieve – innovatieve praktijk voor te stellen: creëren van werk op maat voor mensen uit kwetsbare groepen in de reguliere arbeidsmarkt door middel van de sociaal innovatieve methode van inclusief job design. De afgelopen jaren hebben een aantal sociaalwerkorganisaties deze methode succesvol toegepast bij werkgevers. Echter, een breed gebruik van de methode door sociaalwerkorganisaties blijft tot op heden uit. In deze bijdrage gaan we, na een korte toelichting over inclusief job design, dieper in op de vraag hoe de methode op grotere schaal kan worden toegepast. We sluiten af met een voorstel voor een onderzoeks- en onderwijsagenda.

---

<sup>1</sup> Dat recht is ook opgenomen in Artikel 6 van het Internationaal Verdrag inzake economische, sociale en culturele rechten uit 1966, in Artikel 15 van Handvest van de grondrechten van de Europese Unie in 2009 en in Artikel 23 van de Belgische Grondwet. Het recht op werk is tevens vastgelegd in Artikel 27 van het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap, aangenomen in 2006 en door België geratificeerd in 2009.

# 1 De huidige activiteiten en waarom deze op hun limieten botsen

## 1.1 Ondersteunen en begeleiden van kwetsbare groepen naar de reguliere arbeidsmarkt

Het effectief begeleiden van mensen in hun zoektocht naar werk vereist dat er tegelijkertijd wordt ingezet op het versterken van werkzoekvaardigheden en motivatie. Onder werkzoekvaardigheden valt het zoekgedrag (waar, hoeveel, intensiteit, focus) en presentatievaardigheden zoals het voeren van gesprekken, en het opstellen van een sollicitatiebrief en cv. Bij het versterken van motivatie gaat het om zaken als het stellen van langetermijndoelen, het versterken van zelfvertrouwen en het organiseren van sociale steun (Liu et al., 2014). Naast motivatie en werkzoekvaardigheden zijn er andere factoren die de zoektocht naar werk meer of minder uitdagend maken. Denk aan het beschikken over menselijk en sociaal kapitaal. Beschikt men over de 'juiste' competenties, ervaring en attitudes? Heeft men toegang tot een sociaal netwerk en kan men hierop een beroep doen indien nodig? Denk ook aan beperkingen die de terugkeer naar werk belemmeren. Het gaat daarbij zowel om psychische, mentale of fysieke beperkingen als om praktische zaken zoals schulden en een gebrek aan kinderopvang of vervoer. Werk vinden is niet alleen een kwestie van willen en kunnen bij de mensen zelf. Ook de arbeidsmarkt speelt een belangrijke rol, en dan met name de door werkgevers aangeboden jobs en de mate waarin werkgevers – veelal op basis van onbewuste vooroordelen – mensen uit kwetsbare groepen discrimineren. Het model van Wanberg en collega's (2002) biedt een goed overzicht van de zeven genoemde drempels die mensen uit kwetsbare groepen ervaren bij hun terugkeer naar de arbeidsmarkt (figuur 1).

17



Figuur 1. Model met factoren als drempels voor re-integratiesucces (Wanberg et al., 2002)

Sociaal werkers richten zich op de verschillende drempels die werkzoekenden ervaren en zoeken naar passende oplossingen. Deze activiteiten omvatten:

- Het organiseren van arbeidsmarktgerichte opleidingen
- Het faciliteren van werkervaring
- Het versterken van sociale netwerken, o.a. via mentoring
- Het opzetten van kinderopvanginitiatieven voor alleenstaande ouders
- Het inrichten van cursussen Nederlands
- Het organiseren van fietslessen
- Het aanbieden van sollicitatietraining en -coaching
- Het bestrijden van al dan niet onbewuste en/of onbedoelde discriminatie door werkgevers
- Het bemiddelen tussen werkzoekenden en werkgevers

De achterliggende gedachte achter deze praktijk lijkt: “Er zijn genoeg banen beschikbaar. Het gaat er vooral om werkzoekenden te empoweren en te versterken, en werkgevers te overtuigen om kansen te bieden.”

## **1.2 Is er op de reguliere arbeidsmarkt wel passend werk voor iedereen die een job zoekt?**

Het feit dat de lijst met knelpuntberoepen – beroepen waarvoor het moeilijker is om vacatures in te vullen dan voor andere beroepen – elk jaar langer wordt, kan de indruk wekken dat er inderdaad voldoende banen zijn. In 2023 omvat de lijst van knelpuntberoepen maar liefst 234 beroepen, wat 27 meer is dan in 2022 en betekent dat meer dan één op de drie (36%) beroepen in Vlaanderen een knelpuntberoep is (VDAB, 2023). Echter, het feit dat veel vacatures niet of slechts moeilijk ingevuld raken, betekent niet noodzakelijkerwijs dat er voldoende passende banen zijn voor mensen in een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Werkgevers zijn steeds vaker op zoek naar hooggeschoolde profielen, terwijl mensen uit kwetsbare groepen vaak korter opgeleid zijn (Boey & Vansteenkiste, 2022) en/of een lager gekwalificeerde baan als jobdoelwitdoel hebben (VDAB, 2020). Daarnaast is er een toenemende verdringing van kortgeschoolden door middengeschoolden (van Vliet & van Doorn, 2021).

18

De toenemende vraag naar hooggeschoolde profielen is het resultaat van globalisering, technologisering, robotisering, digitalisering en flexibilisering. Deze evoluties hebben enerzijds geleid tot 'upskilling' van banen, waardoor ze complexer en veeleisender worden (Kim, 2002). Zelfs voor laaggekwalificeerde banen zijn steeds vaker digitale vaardigheden nodig. Anderzijds leiden deze ontwikkelingen tot het verdwijnen van bepaalde banen. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, worden vooral middengekwalificeerde banen getroffen, meer dan laaggekwalificeerde banen. Veel laaggekwalificeerde banen kunnen namelijk niet worden verplaatst naar bijvoorbeeld China of India, omdat ze plaatsgebonden diensten betreffen zoals schoonmaken, verzorging, beveiliging en catering (Blinder, 2009). Deze banen omvatten bovendien vaak niet-routinematige interactieve taken, die relatief onvoorspelbaar en moeilijker te programmeren zijn (Acemoglu & Autor, 2011; Autor et al., 2003). Middengekwalificeerde taken zijn daarentegen vaak beter geschikt voor

automatisering of om via ICT op afstand te worden uitgevoerd (Frocrain, 2018). Dit wordt weerspiegeld in de cijfers: het aandeel laaggekwalificeerde banen is de afgelopen 25 jaar vrij stabiel gebleven op ongeveer 10%, terwijl het aandeel middengekwalificeerde banen daalde van 53% naar 42% en het aandeel hooggekwalificeerde banen steeg van net geen 40% naar bijna 50% (HRW, 2021). Sommige middengeschoolden die hun baan verloren hebben, zijn erin geslaagd om – al dan niet na bij- of omscholing – door te stromen naar een hoger gekwalificeerde baan. Anderen, vooral degenen die cognitief minder sterk zijn (Cortes, 2016; Wang, 2020), zijn werkloos geworden of hebben hun toevlucht gezocht in laaggekwalificeerde banen, wat resulteert in verdringing van kortgeschoolden (OECD, 2020; van Vliet & van Doorn, 2021)."

Hoewel er aan de onderkant van de arbeidsmarkt nog steeds banen beschikbaar zijn – paradoxaal genoeg ook in diverse knelpuntberoepen zonder scholingsvereisten – zijn deze vaak te vinden in sectoren met minder werkbaar werk, zoals transport (Bourdeaud’hui et al., 2020a), schoonmaak (Bourdeaud’hui et al., 2020b) en horeca (Casier, 2020). Ook gaat het vaak om zogenaamde preciaire jobs: tijdelijk, met hoge onzekerheid, veel flexibiliteit, laag en onvoorspelbaar inkomen, zwakke sociale bescherming en weinig macht voor de medewerkers (Vandevenne et al., 2021). Het verbeteren van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in deze laaggekwalificeerde banen, zoals Gennez en Horemans (2022) onlangs bepleitten in Samenleving & Politiek, is essentieel. Dit draagt echter niet bij aan de creatie van meer passende banen voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, wat juist zeer noodzakelijk is.

| 9

### **1.3 Passend werk verschaffen binnen de sociale economie**

Het antwoord op de vraag of er op de reguliere arbeidsmarkt een passende baan is voor iedereen die werk zoekt, is duidelijk: *“Nee, die is er niet”*. Een soortgelijke conclusie is te vinden in het verslag van 2019 van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, getiteld "Meer actieven voor een welvarende en inclusieve economie" (HRW, 2020).

Sociaal werk speelt al langer in op deze problematiek door binnen de sociale economie passend werk in begeleide vorm te verschaffen voor wie (nog) niet terecht kan in een reguliere job, veelal door economische activiteiten te ontplooien die maatschappelijke meerwaarde genereren (Valkeneers, 2023). Helaas vinden velen die niet in een reguliere baan passen, ook geen plek in de sociale economie. Door budgettaire beperkingen is het aantal gesubsidieerde banen beperkt tot ongeveer 20.000 VTE. Dat aantal is onvoldoende om iedereen die het nodig heeft, plaats te bieden (Departement Werk en Sociale Economie, 2021). Desiere en collega’s (2019) stellen vast dat amper 19% van de werkzoekenden met een VDAB-advies 'recht op collectief maatwerk' daadwerkelijk in de sociale economie terecht kan. Desondanks bestaat er binnen de sociale economie een duidelijk potentieel om meer mensen tewerk te stellen. De sector is er zelfs vragende partij voor en beargumenteert dat het opheffen van de beperking van het budget voor sociale tewerkstelling de overheid meer opbrengt dan kost (Vandekerckhove & Ooms, 2022).



Hierbij kunnen we echter de volgende kritische bedenking maken: *“Is segregatie – passende banen creëren binnen een apart systeem dat enkel toegankelijk mits een zogenaamde ICF-indicering (International Classification of Functioning, Disability and Health) door de VDAB – de beste oplossing wanneer de integratie van mensen uit kwetsbare groepen in de reguliere arbeidsmarkt niet of onvoldoende lukt?”* Mijn voorkeur gaat evenwel uit naar een meer inclusieve oplossing, waarbij uitgegaan wordt van het principe ‘regulier als het kan, collectief maatwerk als het moet’, met name: het creëren van volwaardige jobs op maat van mensen uit kwetsbare groepen binnen de reguliere arbeidsmarkt, zodat ook zij deelnemen aan het reguliere arbeidsproces én bijdragen aan het oplossen van de huidige tekorten bij reguliere werkgevers.

## **2 Een sociale innovatieve activiteit**

### **2.1 Creëren van passend regulier werk met inclusief job design**

Een methode die een tiental jaar geleden in Nederland aan de Universiteit Maastricht ontwikkeld is om passend, regulier werk voor mensen uit kwetsbare groepen te creëren, is inclusief herontwerp van werk (IHW) (Nijhuis et al., 2011; Zijlstra et al., 2017; Zijlstra et al., 2012). In de praktijk wordt deze methode toegepast onder de namen IHW en functiecreatie. In Vlaanderen kennen we deze methode als inclusief job design (Moens et al., 2022).

Inclusief job design zoekt in het takenpakket van geschoolde en/of gekwalificeerde medewerkers naar minder complexe logistieke, administratieve en organisatorische taken, en kijkt of deze uit hun takenpakket gehaald kunnen worden en vervolgens gebundeld kunnen worden in één of meerdere nieuwe functies die geschikt zijn voor mensen met een lagere opleiding, minder ervaring en/of lagere productiviteit (van Lierop, 2016). De taken die uit het takenpakket van geschoolde en/of gekwalificeerde medewerkers gehaald worden, zijn veelal taken die in de loop van de tijd steeds minder zijn gaan passen bij de vermogens en behoeften van deze medewerkers. Deze taken uit hun takenpakket halen en bundelen in nieuwe functies schept voor mensen uit kwetsbare groepen werkkansen die er eerder in de organisatie niet waren, en maakt het werk tegelijkertijd aantrekkelijker voor de zittende medewerkers (Dorenbosch & van Vuuren, 2017).

| 10

### **2.2 Sociale innovatie**

Inclusief job design is een vorm van sociale innovatie, waarbij sociale innovatie evenwel enger geïnterpreteerd wordt dan wat internationaal als sociale innovatie begrepen wordt. Sociale innovatie kent tientallen definities. Desalniettemin bestaat er een tamelijk brede consensus over waar sociale innovatie ‘ongeveer’ over gaat. Volgens Phills en collega’s (2008, p. 36) gaat het om *“a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.”* Een vergelijkbare definitie vinden we bij Pol & Ville (2009, p. 881). Zij

stellen dat *“an innovation is termed a social innovation if the implied new idea has the potential to improve either the quality or the quantity of life.”* Sociale innovatie betreft niet louter het zoeken van nieuwe antwoorden op sociale vraagstukken, maar ook het implementeren ervan in de praktijk. Zo beschouwen Mulgan en collega's (2007, p. 9) sociale innovatie als *“the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs”*, terwijl Mumford (2002, p. 253) stelt dat sociale innovatie *“refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals.”*

Bij Inclusief job design wordt sociale innovatie enger begrepen als *“het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent”* (Innovatie, 2005, p. 5). Internationaal wordt voor deze vorm van sociale innovatie veelal de term 'workplace innovation' (werkplekinnovatie) gebruikt (AWT, 2014). Zowel de Europese Commissie (Kesselring et al., 2014) als Vlaanderen (Lieten, 2012) beschouwen werkplekinnovatie als een vorm van sociale innovatie. Het begrip 'sociaal' in werkplekinnovatie verwijst voornamelijk naar het functioneren en het welbevinden van het personeel. Wanneer de focus van sociale innovatie primair ligt op het welbevinden van werknemers (en in mindere mate op efficiëntere productieprocessen), kan dit worden gezien als een sociale behoefte. In dat geval is er een verband met maatschappelijke uitdagingen zoals participatie en vergrijzing, en wordt het beschouwd als sociale innovatie in de bredere, internationale betekenis van het woord (AWT, 2014).

| 11

### **2.3 De rol van sociaalwerkorganisaties in de ontwikkeling van inclusief job design**

Inclusief job design werd in 2015 voor het eerst in Vlaanderen geïntroduceerd door Voka, in samenwerking met Emino vzw, via het ESF-innovatieproject 'Functiecreatie in Vlaanderen'. Later werd de methode ook binnen diverse andere ESF-projecten toegepast, waaronder 'Geknipt' (Jobcentrum vzw i.s.m. Synkroon vzw), 'All Inclusive@work' (WEB vzw i.s.m. de Werkplekarchitecten en Compaan vzw) 'Sleutelen en laten sleutelen aan werk' (Odisee i.s.m. Mentor vzw en Stebo vzw) en 'Tea for Two' (De Biehal vzw i.s.m. drie maatwerkbedrijven en drie woonzorgcentra). In elk van deze projecten speelden sociaalwerkorganisaties een belangrijke rol, hetzij als initiatiefnemer, hetzij als partner. Dankzij hun inspanningen zijn de kennis en de tools die nodig zijn om inclusief job design in organisaties toe te passen, beschikbaar. Echter, het brede gebruik en de brede implementatie van de methode door sociaalwerkorganisaties blijven tot op heden beperkt (Moens et al., 2022). Het is evident dat sociale innovatie niet succesvol kan worden genoemd zonder deze op grotere schaal toe te passen: de innovatie creëert immers niet de maatschappelijke of sociale verandering die het beoogt.

### 3 Hoe inclusief job design op schaal brengen?

De kern van opschaling is dat meer mensen van de sociale innovatie horen en deze overnemen – in dit geval: reguliere werkgevers die inclusief job design implementeren in hun organisatie. Het succesvol opschalen lijkt op het eerste gezicht wellicht slechts een kwestie van groei en expansie, maar in werkelijkheid is het een veel complexer en diverser proces dan enkel het meer en breder toepassen van een innovatieve praktijk (Westley et al., 2014).

Om sociale innovatie naar een hoger niveau te tillen, zijn in de literatuur over opschaling van sociale innovaties verschillende strategieën beschreven. Moore en collega's (2015) spreken over scaling up, scaling out en scaling deep. Met 'scaling up' doelen ze op het veranderen van beleid, wetten en de institutionele 'rules of the game'. 'Scaling out' betreft het delen van de innovatie met anderen zodat ook zij deze kunnen toepassen en bijdragen aan de beoogde impact. 'Scaling deep' verwijst naar het bewerkstelligen van een mindshift in het bredere werkveld via onder andere lobbying, artikels, lezingen en verhalen van goede praktijken. Turnheim en collega's (2018) hebben het over groeien, repliceren, circuleren en institutionaliseren. 'Groeien' verwijst naar het vergroten van de schaal van een innovatie, 'repliceren' naar het herhalen van de innovatie in meerdere contexten, 'circuleren' naar het verplaatsen van de innovatie naar andere contexten en 'institutionaliseren' naar het aanpassen van organisatiestructuren, beleid en regels.

Potjer en Cohen (2022) combineren deze twee benaderingen en benadrukken dat opschaling meer inhoudt dan alleen het laten groeien van een innovatie (zie tabel 1). Naast groei moet er ook gewerkt worden aan een mentaliteitsverandering zodat de innovatie als 'normaal' wordt beschouwd, moet er verbinding gemaakt worden met andere betrokkenen en/of locaties, en moeten institutionele structuren worden aangepast. Deze aspecten vatten zij samen met de vier V's: vermeerderen, verleggen, verspreiden en verankeren (zie tabel 1)

| 12

Opschaalstrategie	Moore et al.	Turnheim et al.	Uitleg
Vermeerderen	/	Groeien	Het toepassen en laten groeien van de innovatie
Verleggen	Scaling deep	/	Het bewerkstelligen van een mindshift in het bredere werkveld
Verspreiden	Scaling out	Repliceren en circuleren	Het delen en/of verspreiden van de innovatie
Verankeren	Scaling up	Institutionaliseren	Het veranderen van structuren, regels en beleid

Tabel 1. Meervoudige lens voor opschalen ontwikkeld door Potjer en Cohen (2022)

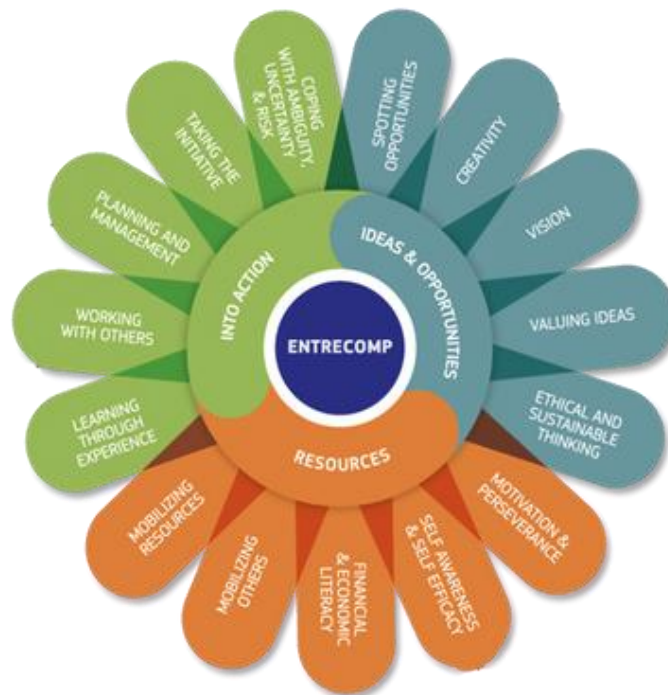
### 3.1 Vermeerderen

Opschalen in de zin van groei/expansie – hier: 'meer werkgevers begeleiden bij het anders inrichten van werk' – is de meest dominante strategie in de wetenschappelijke literatuur (Dees et al., 2004; Mulgan et al., 2007). Om meer werkgevers te kunnen begeleiden, hebben organisaties meer personeel nodig, wat de vraag naar financiering oproept. Voor de ontwikkeling en in beperkte mate de disseminatie van inclusief job design hebben organisaties gebruik kunnen maken van subsidies die de overheid ter beschikking stelt om innovatie te stimuleren. Dat geldt echter niet voor de implementatie en opschaling ervan. Sociaalwerkorganisaties die inclusief job design willen toepassen en opschalen, moeten bijgevolg nadenken over de vraag hoe ze deze nieuwe dienstverlening duurzaam in de markt kunnen zetten.

Het duurzaam in de markt zetten van sociale innovatie vereist ondernemerschap (Groot & Dankbaar, 2014; Schmitz & Scheuerle, 2012). De link tussen innovatie en ondernemerschap is voor het eerst gelegd door de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1883-1950). Hij zag de ondernemer – in zijn eigen woorden: “*der Mann der Tat*” (1911) – als de ‘change agent’ die innovaties implementeert en veranderingen initieert. De ondernemer identificeert kansen en streeft naar vernieuwing en innovatie, waarbij hij tegelijkertijd risico’s tracht te herkennen en te beheersen.

Het begrip ‘ondernemerschap’ kent diverse definities, die grofweg in twee groepen kunnen worden ingedeeld. De ene groep definities beschouwt ondernemerschap als de handeling van het creëren van rijkdom en/of werkgelegenheid door het oprichten of overnemen van een onderneming (Carree et al., 2007). De andere groep ziet ondernemerschap als een competentie (Shane & Venkataraman, 2007). In deze bijdrage sluiten we aan bij de tweede groep definities. Volgens het Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) wordt ondernemerschap benaderd als een sleutelcompetentie van individuen of groepen, inclusief bestaande organisaties (Bacigalupo et al., 2016). Het wordt gedefinieerd als “*het vermogen om kansen te benutten en ideeën tot uitvoering te brengen en te transformeren in waarde voor anderen. De gecreëerde waarde kan financieel, cultureel of sociaal zijn*” (Vestergaard et al., 2012, p. 13). Deze definitie legt de nadruk op waardecreatie ongeacht het type waarde, de context of de sector. Het EntreComp-raamwerk presenteert ondernemerschap als een sleutelcompetentie die iedereen kan ontwikkelen, bestaande uit drie onderling samenhangende en verbonden competentiedomeinen – met name ‘ideeën en kansen’, ‘middelen’ en ‘in actie’ – met elk vijf competenties (zie figuur 2) (Bacigalupo et al., 2016).

| 13



Figuur 2. Entrepreneurship Competence Framework, kortweg 'EntreComp' (Bacigalupo et al., 2016)

Ondernemerschap binnen sociaal werk wordt helaas vaak belemmerd door een gebrek aan (interesse voor) ondernemerscompetenties bij sociaal werkers (Germak & Singh, 2009). Dat is deels te wijten aan het feit dat ondernemerschap en ondernemerscompetenties nog te weinig aandacht krijgen in de opleiding sociaal werk, ondanks aanbevelingen van instanties zoals de International Federation of Social Workers (IFSW, 2016). Sociaal werkers die hun ondernemerscompetenties willen versterken, zijn vaak genoodzaakt zelf op zoek te gaan naar relevante kennis of bijkomende opleidingen (Nandan & Scott, 2013). Bovendien wordt ondernemerschap binnen sociaal werk ook belemmerd door de terughoudendheid van de directie van sociaalwerkorganisaties om de schaarse beschikbare middelen en tijd te investeren in het implementeren en opschalen van sociale innovaties in plaats van deze middelen en tijd direct te besteden aan de dienstverlening voor hun doelgroep (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015; Brown, 2010; Gilley et al., 2009).

| 14

Voor de implementatie van inclusief job design bij werkgevers hebben sociaal werkers, naast ondernemerscompetenties, ook specifieke competenties nodig. Dit omvat niet alleen de kennis en vaardigheid om de methode adequaat toe te passen, maar ook om een organisatie te begeleiden in het transitieproces van een traditionele naar een inclusieve arbeidsorganisatie (Moens et al., 2022). Traditionele arbeidsorganisaties zijn meestal exclusief ingericht, met functies ontworpen voor de 'ideale werknemer': geschoold, competent, ervaren, flexibel, multi-inzetbaar, gezond, zonder beperkingen, voltijds beschikbaar en mobiel (Nijhuis et al., 2011). Inclusief job design daarentegen faciliteert de instroom van medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, die vaak niet voldoen aan het profiel van de 'ideale werknemer'. Het realiseren van inclusief job design betekent dus meer dan alleen het herinrichten van werk; het vereist ook een herinrichting van de organisatie en haar hr-

beleid (Moens et al., 2021). Om deze organisatieverandering succesvol te realiseren, doen werkgevers vaak een beroep op externe begeleiding. Deze begeleiding omvat het verhelderen en analyseren van organisatievraagstukken, het ontwikkelen van een passende projectaanpak en vervolgens het begeleiden van de implementatie van deze aanpak, inclusief het toevoegen van inhoudelijke expertise (Baaij, 2013). Sociaal werkers die optreden als externe adviseurs moeten sterk zijn in onder meer adviesvaardigheden, change management en projectmanagement (Moens et al., 2022).

## 3.2 Verleggen

Om inclusief job design te vermeerderen, is in de eerste plaats een mindshift en vraagversterking nodig (Potjer & Cohen, 2022). Dit houdt in dat meer werkgevers de rol van werkplekinnovator willen opnemen en inclusief job design willen toepassen binnen hun organisatie. Een eerste stap hierin is het informeren en sensibiliseren van werkgevers. Informeren richt zich op het vergroten van de kennis van werkgevers over inclusief job design. Het doel is werkgevers te laten begrijpen wat inclusief job design concreet inhoudt, inzicht te geven in het belang en/of de noodzaak ervan, en hen een duidelijk beeld te geven van hoe de methode in de praktijk werkt (Egmond, 2010). Sensibiliseren betekent werkgevers stimuleren om de toepassing van inclusief job design te overwegen, door hen aan te moedigen hun huidige situatie te evalueren en de risico's van het vasthouden aan deze situatie te overwegen, evenals de voordelen van verandering (Fishbein & Ajzen, 2010).

| 15

Informeren en sensibiliseren over inclusief job design heeft als doel werkgevers aan te zetten tot gedragsverandering. Een effectief instrument hiervoor is sociale marketing, die gebruikmaakt van persuasieve communicatietechnieken om het gedrag van individuen (French, 2017), organisaties (Ewing, 2001) en de samenleving als geheel (Truong et al., 2019) te beïnvloeden. Sociale marketing past commerciële marketingconcepten toe om maatschappelijk wenselijke veranderingen te bewerkstelligen, zoals het bevorderen van de tewerkstellingskansen voor mensen uit kwetsbare groepen (Andreasen, 1994). Hoewel sociale marketing vaak geassocieerd wordt met grootschalige interventies of (sociale)mediacampagnes, kunnen haar principes – zoals de focus op gedrag, het benutten van gedragsinzichten en publiekssegmentatie – ook worden toegepast in kleinschalige interventies of communicatieacties (Lagasse, 2004). Echter, sociaal werkers worden vaak niet of onvoldoende opgeleid in marketing, wat leidt tot een gebrek aan kennis en ervaring (en wellicht ook motivatie) binnen sociaalwerkorganisaties op dit gebied (West-Vlaanderen, 2020).

Gedragsverandering kan ook worden gestimuleerd door werkgevers één-op-één te informeren en te sensibiliseren. Sociaal werkers die zich bezighouden met matchmaking tussen werkgevers en werkzoekenden, en die werkgevers bezoeken om over vacatures en kandidaten te praten, zijn bij uitstek geschikt om werkgevers te wijzen op de mogelijkheden van inclusief job design. Zij kunnen bijvoorbeeld kansen benutten wanneer er voor een bepaalde vacature onvoldoende (geschikte) kandidaten zijn, en werkgevers doorverwijzen naar dienstverleners die ondersteuning bieden bij

het implementeren van inclusief job design. Mogelijk kunnen zij nog een stap verder gaan door niet alleen te informeren over inclusief job design, maar ook een eerste inschatting te maken van de haalbaarheid en uitdagingen van het herinrichten van werk binnen een organisatie. Voor een effectieve vervulling van deze rol is het essentieel dat sociaal werkers goed vertrouwd zijn met inclusief job design, over de juiste hulpmiddelen en tools beschikken om de kansen en uitdagingen in kaart te brengen, en kennis hebben van de dienstverleners die werkgevers begeleiden in het proces van inclusief job design (Moens et al., 2022).

### 3.3 Verspreiden

Een derde manier om inclusief job design op schaal te brengen, is door het delen en verspreiden van opgedane kennis en ervaring naar andere (sociaalwerk)organisaties. Dit stelt hen in staat om ook met de methode aan de slag te gaan en bij te dragen aan de beoogde maatschappelijke of sociale verandering (Potjer & Cohen, 2022). Zoals eerder vermeld, is het brede gebruik van de methode door andere sociaalwerkorganisaties nog niet gerealiseerd. De kennis en ervaring rond het toepassen van inclusief job design lijken nog niet wijdverspreid in het bredere werkveld, ondanks dat deze beschikbaar zijn dankzij de eerdergenoemde ESF-projecten (Moens et al., 2022).

Het ontbreken van een opleiding is hierbij wellicht de belangrijkste remmende factor. De diverse projecten hebben de opgedane kennis uitgebreid beschreven in praktijkgerichte draaiboeken en handleidingen, en voorzien van handige tips, templates en checklists. Een vaardigheid zoals het aanmoedigen en begeleiden van werkgevers bij het toepassen van inclusief job design leert men echter niet uit boeken. Deze vaardigheid ontwikkelt men door het volgen van een training en vooral door het in de praktijk te doen, door het zelf te ervaren en erover te reflecteren (alleen of met 'peers' en al dan niet onder begeleiding). Of zoals het oude spreekwoord zegt: "Oefening baart kunst." Het gebrek aan opleidingsaanbod kan enerzijds verklaard worden doordat ESF-projecten voornamelijk gericht zijn op de ontwikkeling van sociale innovatie en minder op de disseminatie, implementatie of opschaling ervan. Anderzijds, omdat het ontwikkelen en aanbieden van opleidingen geen primaire taak is van de organisaties die deze projecten uitvoerden.

| 16

Ook protectionisme van het eigen 'werk' speelt mogelijk een remmende rol bij het delen van kennis, uitwisselen van ervaringen en samenwerken (Chalmers, 2012). De begeleiding en bemiddeling van werkzoekenden die intensieve begeleiding naar werk en/of aan competentieversterking nodig hebben, worden door VDAB al jaren 'getenderd' naar niet-commerciële en commerciële begeleidingsorganisaties. Dit systeem leidt vaak tot verhoogde concurrentie en minder vertrouwen tussen aanbieders (Struyven et al., 2023), wat een rem kan zetten op het onderling samenwerken en het openlijk delen van kennis, strategieën, blauwdrukken.

### 3.4 Verankeren

Deze strategie refereert aan het inspelen op mogelijkheden en barrières binnen het bredere institutionele systeem dat het probleem in eerste instantie creëert (Westley et al., 2014). Onze arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een 'systemisch', structureel probleem: de beperkte toegang tot betaald, regulier en werkbaar jobs voor mensen uit kwetsbare groepen, wat de ontwikkeling naar een meer inclusieve arbeidsmarkt belemmert (Wilthagen & Stolp, 2021). Zowel werkgevers als overheden hebben vandaag de neiging om in te zetten op snelle oplossingen en kortetermijngewin, waarbij eerder de symptomen in plaats van de onderliggende oorzaken van het probleem wordt aangepakt. Deze aanpak leidt niet tot de systemische verandering die noodzakelijk is om het tekort aan passende banen op te lossen en iedereen een plek te bieden op de arbeidsmarkt. Inclusief job design, waarbij werk in reguliere organisaties slim wordt heringericht om nieuwe volwaardige banen te creëren die momenteel niet bestaan en die ingevuld kunnen worden door mensen die nu langdurig buiten de arbeidsmarkt staan, kan hier wel toe bijdragen. Een dergelijke systemische verandering kan echter alleen plaatsvinden als er een breed maatschappelijk draagvlak is, en als alle betrokken partijen - overheden, reguliere bedrijven, sociale economie organisaties, vakbonden, maatschappelijke organisaties en de mensen om wie het gaat – het belang en de waarde ervan erkennen en omarmen (Waddell, 2016). Dit vereist een gezamenlijk begrip van het systemische probleem, een langetermijnbenadering en een commitment om samen aan een oplossing te werken (Joseph & Reigeluth, 2010)."



## 4 Inclusief job design opschalen: agenda voor onderzoek en onderwijs

Inclusief job design is een sociaal innovatieve methode die in de praktijk is getest en die sociaalwerkorganisaties kunnen gebruiken om nieuwe reguliere banen te creëren voor mensen uit kwetsbare groepen, en zodoende bij te dragen aan het bewerkstelligen van een meer inclusieve arbeidsmarkt. Ondanks de beschikbaarheid van de benodigde kennis en tools, blijft de brede toepassing en implementatie ervan door sociaalwerkorganisaties achterwege. De eerder beschreven strategieën voor het opschalen van sociale innovatie bieden aanknopingspunten voor verandering. Voor de realisatie van deze opschaling is het enerzijds essentieel om de kennis te vergroten door middel van wetenschappelijk onderzoek. Anderzijds is het belangrijk om alle bestaande kennis te delen. Hieronder stel ik een agenda voor onderzoek en onderwijs voor.

Allereerst lijkt de vraag naar de rol van sociaalwerkorganisaties in het inclusiever maken van de arbeidsmarkt middels inclusief job design nog onvoldoende beantwoord. Hoe verhoudt dit zich tot de rol van sociaal werk? Zien sociaalwerkorganisaties hierin een rol voor zichzelf? Welke rol nemen sociaal werkers hierin momenteel op, en welke rollen kunnen zij nog verder ontwikkelen?

Sociaal werkers die inclusief job design willen implementeren en werkgevers in dit veranderproces willen begeleiden, kunnen hiervoor vandaag geen beroep doen op middelen vanuit de overheid. Een belangrijke opdracht is bijgevolg nadenken over hoe deze nieuwe dienstverlening duurzaam in de markt te zetten. Hoe kunnen zij deze nieuwe methode naar de markt brengen? Wat zijn hierbij de belangrijkste barrières en uitdagingen volgens sociaal werk organisaties? Wat zijn mogelijke verdienmodellen? In hoeverre biedt samenwerking met en nuttige inbreng van verschillende sociaalwerkorganisaties, zoals het uitwisselen of delen van arbeidskrachten, expertise en andere middelen, extra mogelijkheden? Wat houdt zo'n samenwerking in? Hoe organiseer je dat? Wie doet wanneer wat? Welk verdienmodel en welke inkomstenverdeling kan recht doen aan de bijdragen van de diverse partners in het samenwerkingsverband? Hoe kunnen sociaalwerkorganisaties op een gerichte manier ondersteund worden naar meer ondernemerschap (alleen of in partnerschap), zodat zij in staat zijn om inclusief job design aan te bieden aan werkgevers?

Sociaal werkers hebben specifieke competenties nodig om werkgevers te stimuleren en te begeleiden bij het implementeren van inclusief job design. Naast het kunnen toepassen van de methode omvat dit competenties in adviseren, projectmanagement, change management, marketing en communicatie. Om sociaalwerkorganisaties te ondersteunen in deze ontwikkeling, is het belangrijk antwoorden te vinden op vragen als: Welke competenties zijn essentieel voor sociaal werkers om inclusief job design succesvol te implementeren bij werkgevers? Beschikken sociaal werkers momenteel over deze kennis en vaardigheden? Wat zijn hun attitudes en overtuigingen ten aanzien van het implementeren van inclusief job design bij werkgevers, en hoe beïnvloedt dit hun bereidheid en vermogen om het concept toe te passen? Wat kunnen

| 18

we leren uit praktijkvoorbeelden van sociaal werkers die inclusief job design succesvol hebben geïmplementeerd?

Er wordt verwacht dat sociaal werkers momenteel niet over alle benodigde competenties beschikken. Bijscholing is daarom noodzakelijk. Welke trainingen, bijscholingen of ondersteuningsprogramma's kunnen worden ontwikkeld om sociaal werkers te helpen bij het ontwikkelen van de vereiste competenties voor het in de markt zetten van inclusief job design en het begeleiden van werkgevers bij de toepassing ervan? Welke van de benodigde competenties worden al behandeld in de basisopleiding van sociaal werkers? Waar liggen hiaten en hoe kunnen deze worden opgevuld?

Tot slot, het opschalen van inclusief job design door sociaalwerkorganisaties alleen is onvoldoende om tot een (veel meer) inclusieve arbeidsmarkt te komen. Zoals eerder vermeld, is een systemische verandering noodzakelijk, waarbij overheden, reguliere bedrijven, sociale economie organisaties, vakbonden, sociaalwerkorganisaties en de betrokken individuen daadwerkelijk samenwerken. Welke veranderingen hiervoor nodig en wenselijk zijn, is een belangrijk onderwerp voor verder onderzoek.

## 5 Referenties

- Acemoglu, Daron & Autor, David, (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings, Handbook of Labor Economics. In: O. Ashenfelter & D. Card (ed.), *Handbook of Labor Economics* (pp. 1043-1171), Amsterdam: Elsevier.
- Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108-114.
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333.
- AWT (2014). *De kracht van Sociale innovatie*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT).
- Baaij, M. G. (2013). *An Introduction to Management Consultancy*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van Den Brande, L. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxemburg: Publication Office of the European Union.
- Berzin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2015). Social Innovation from the Inside: Considering the "Intrapreneurship" Path. *Social Work*, 60(4), 360-362.
- Blinder, A. (2009). *Offshoring: Big Deal, or Business as Usual?* Working Papers 149, Princeton University, Department of Economics, Center for Economic Policy Studies. | 20
- Boey, R., & Vansteenkiste, S. (red.) (2022). *Tendrapport 2022: Kwetsbare groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt (Werk.Rapport 2022 nr.1)*. Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020a). *Werkbaarheidsprofiel transportbedrijven 2019. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 - 2019*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020b). *Werkbaarheidsprofiel dienstchequebedrijven 2019. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016-2019*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Brown, L. (2010). Balancing risk and innovation to improve social work practice. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1211-1228.
- Carree, M., Van Stel, A., Thurik, R., & Wennekers, S. (2007). The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 281-291.
- Casier, A. (Ed.). (2020). *Werkbaar werk in de horeca. Hoe kwaliteitsvol is werken in de horeca?* Brussel: Guidea.
- Chalmers, D. (2012). Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, 28(1), 17-34.
- Cortes, G. M. (2016). Where Have the Middle-Wage Workers Gone? A Study of Polarization Using Panel Data. *Journal of Labor Economics*, 34(1), 63-105.

- de Botton, A. (2009). *Ode aan de arbeid*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas.
- Dees, G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-32.
- Desiere, S., Van Landeghem, B., & Struyven, L. (2019). *Wat het beleid aanbiedt aan wie: een onderzoek bij Vlaamse werkzoekenden naar vraag en aanbod van activering (Onderzoek in opdracht van Vlaams minister van Werk Philippe Muylers in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma 2017)*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Diepvent, P. (2022). Sociaal werk binnen het domein Werk: zwijgen en uitvoeren? In B. K. (Ed.), *Publiek gaan! Politiserend handelen in het sociaal werk* (pp. 188-197). Garant Uitgevers.
- Dorenbosch, L., & van Vuuren, M. (2017). Maatwerk in werk. In F. Kluijtmans & A. Kampermann (Eds.), *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Departement Werk en Sociale Economie (2021). Jaarrapport sociale economie 2020. Deel 1: Een globaal beeld van de sociale economie en de doelgroepwerknemers. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie
- Elshout, J. (2016). Roep om respect. Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving. Amsterdam: Stichting de Driehoek.
- Engbersen, G., Schuyt, K., Timmer, J. S., & van Waarden, F. (1993). *Cultures of unemployment: A comparative look at long-term unemployment and urban poverty*. Boulder: Westview Press.
- Ewing, M. T. (2001). *Social Marketing*. New York: Routledge.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Psychology Press (Taylor & Francis).
- French, J. (2017). *Social marketing and public health: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frocrain, P. (2018). *Globalization and the labor market: A study of tradable and nontradable jobs in France*, PhD dissertatie, PSL Research University.
- Gennez, G., & Horemans, J. (2022). Is er wel een passende job voor iedereen? *Samenleving & Politiek*, 29(3), 46-47.
- Germak, A. J., & Singh, K. K. (2009). Social Entrepreneurship: Changing the Way Social Workers Do Business. *Administration in Social Work*, 34, 79 - 95.
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009). Change, resistance, and the organizational immune system. *SAM Advanced Management Journal*, 74(4), 4-10.
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17-26.
- HRW. (2020). Verslag 2019. Meer actieven voor een welvarende en inclusieve economie. Brussel: Hoge Raad voor de Werkgelegenheid
- HRW. (2021). Welke positie hebben de laaggeschoolden op de arbeidsmarkt in België? Brussel: Hoge Raad voor de Werkgelegenheid
- Innovatie, T. S. (2005). *Sociale innovatie, de andere dimensie. Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1975). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Joseph, R., & Reigeluth, C. M. (2010). The Systemic Change Process in Education: A Conceptual Framework. *Contemporary Educational Technology*, 1(2), 97-117.
- Kesselring, A., Blasy, C., & Scopetta, A. (2014). *Workplace Innovation: Concepts and Indicators.* Brussels: European Commission.
- Kim, Y.-H. (2002). A State of Art Review on the Impact of Technology on Skill Demand in OECD Countries. *Journal of Education and Work*, 15, 89-109.
- Lagasse, L. (2004). *Sociale marketing: instrument voor duurzame gedragsveranderingen bij grote groepen.* Antwerpen: De Boeck.
- Lieten, I. (2012). Ingrid Lieten houdt Rondetafel sociale innovatie. Geraadpleegd via <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/rondetafel-sociale-innovatie-nieuwe-ideeen-voor-nieuwe-sociale-noden>
- Liu, S., Huang, J. L., & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1009-1041.
- Moens, B., Crois, E., Moro, S., Peersman, W., & Schalembier, B. (2021). *Inclusief ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'.* Brussel: Odisee/Departement Werk en Sociale Economie.
- Moens, B., Moro, S., & Claes, C. (2022). *Aan werk sleutelen en laten sleutelen: de sleutel tot succes.* Brussel: Odisee.
- Moens, B., van Lierop, B., & Peersman, W. (2022). *Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen.* Brussel: Odisee/Departement Werk en Sociale Economie
- Moore, M.-L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(58), 67-84.
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R., & Sanders, B. (2007). *In and out of sync The challenge of growing social innovations.* Londen: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266.
- Nandan, M., & Scott, P. A. (2013). Social Entrepreneurship and Social Work: The Need for a Transdisciplinary Educational Model. *Administration in Social Work*, 37(3), 257-271.
- Nijhuis, F. J. N., Mulders, H. P. G., & Zijlstra, F. R. H. (2011). Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW): voor organisaties die beperkingen productief willen maken. *Aan de slag*, 11, 20-23.
- OECD. (2020). *OECD Employment Outlook 2020: Worker security and the COVID-19 crisis.* Parijs: OECD Publishing.
- Phills Jr, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.

- Potjer, S., & Cohen, J. (2022). Opschalen in de City Deal Kennis Maken: een introductie. Geraadpleegd via <https://agendastad.nl/content/uploads/2022/02/6-pager-op-schalen-City-Deal-Kennis-Maken-def.pdf>
- Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2012). Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 13–36.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlijn: Duncker & Humblot.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2007). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In Á. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (pp. 171-184). Springer Berlin Heidelberg.
- Struyven, L., Van der Beken, W., Vanoeteren, V., Stepman, M., Jansen, B., & Pollet, I. (2023). *Markt of netwerk? Overheidssturing via marktwerking en samenwerking in het domein van werk en integratie van werkzoekenden. Afwegingskader en lessen voor de door ESF ondersteunde lokale partnerschappen* (Onderzoek in opdracht van Europa WSE). Leuven/Brussel: HIVA & IDEA Consult.
- Truong V. D., Saunders S. G., Dong X. D. (2019). *Systems social marketing: A critical appraisal*. *Journal of Social Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2018-0062>
- Turnheim, B., Kivimaa, P., & Berkhout, F. (2018). *Innovating climate governance: Moving beyond experiments*. Cambridge :Cambridge University Press.
- Valkeneers, P. (2023). 60 jaar sociale reclassering in Vlaanderen: een verhaal van activering en inclusie binnen maatwerkbedrijven. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 33(1), 80-91.
- van Lierop, B. (2016). *Handboek Functiecreatie: een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking*. Maastricht: Disworks.
- van Vliet, O., & van Doorn, L. (2021). Baanpolarisatie en flexibilisering op de Europese arbeidsmarkt: Beleidsimplicaties voor Nederland. In E. M. H. Hirsch Ballin, A. P. C. M. Jaspers, J. A. Knottnerus, & H. Vinke (Eds.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving* (pp. 287-304). Den Haag: Boom juridisch.
- Vandekerckhove, K., & Ooms, G. (2022). *Een job in de sociale economie brengt 14.500 euro op*. Geraadpleegd via <https://sociaal.net/achtergrond/job-sociale-economie-brengt-op/>.
- Vandevenne, E., Huegaerts, K., & Vanroelen, C. (2021). *Precair werk in België*. Geraadpleegd via <http://precariouswork.be>.
- VDAB (2020). *Werkloos? Maak jezelf niet kansloos! Een onderzoek naar de beroepsaspiraties van de Vlaamse werkzoekenden*. Brussel: VDAB.
- VDAB (2023). *Knelpuntberoepen in Vlaanderen 2023*. Geraadpleegd via <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2023.pdf>.
- Vestergaard, L., Moberg, K., & Jørgensen, C. (2012). *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011*. Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship
- Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). *Is Work Good for Your Health and Well-Being?* London: TSO.
- Waddell, S. (2016). Societal Change Systems: A Framework to Address Wicked Problems. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 422-449.

- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1100-1120.
- Wang, X. (2020). Labor market polarization in Britain and Germany: A cross-national comparison using longitudinal household data. *Labour Economics*, 65, 101862.
- Welfare (z.d.). *Designing future WELFARE systems*. Geraadpleegd via <https://www.welfareproject.eu/nl/over-het-project/>
- West-Vlaanderen, S. S. W. (2020). *De uitdagingen van het sociaal werk geanalyseerd* [PowerPoint]. Geraadpleegd via <https://www.departementwvg.be/sites/default/files/media/documenten/SterkSocialWerkWest-Vlaanderenactiegericht.pptx>.
- Westley, F. R., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 234 - 260.
- Wilthagen, T., & Stolp, M. (2021). *De arbeidsmarkttransitie. Naar meer waarde en meer werk*. Arnhem: NSvP (Nederlandse Stichting voor Psychotechniek).
- IFSW (2016). The role of social work in social protection systems: The universal right to social protection. Geraadpleegd via <https://www.ifsw.org/the-role-of-social-work-in-social-protection-systems-the-universal-right-to-social-protection>.
- Zijlstra, F. R. H., van Ruitenbeek, G. M. C., Mulders, H., & van Lierop, B. (2017). Designing work for inclusiveness. In A. Arenas, D. Di Marco, L. Munduate, & M. C. Euwema (Eds.), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue* (pp. 121-137). Cham: Springer.
- Zijlstra, F. R. H., Mulders, H. P. G., & Nijhuis, F. J. N. (2012). Inclusieve Organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28, 22-30.

| 24







Associatie KU Leuven



## Associatie KU Leuven sociaalwerkonderzoek

[Link toevoegen](#)

Lijst met publicaties