

Organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie

Een pleidooi voor een integrale benadering

Leendert de Bell

Lectoraat Organiseren van Waardig Werk, Hogeschool Utrecht

leendert.debell@hu.nl

Josje Dikkers

Lectoraat Organiseren van Waardig Werk, Hogeschool Utrecht

josje.dikkers@hu.nl

Samenvatting

In dit essay richten we ons op de vraag wat de voorwaarden zijn om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan waardig werk te helpen en te houden. Op basis van eerder onderzoek en relevante theoretische inzichten pleiten we voor een integraler benadering ten aanzien van het organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, waarbij aandacht is voor het perspectief van de individuele werkzoekende, van de (potentiële) werkgever en van andere relevante actoren, inclusief de noodzakelijke randvoorwaarden. Mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zijn intrinsiek gemotiveerde werknemers die graag willen werken en die – zeker indien ze hierin ondersteund worden door hun werkcontext – een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan organisaties en de samenleving.

Abstract

Organizing decent work for people with a vulnerable labour market position: A plea for an integral approach

In this essay we focus on the conditions for organizing decent work for people with a vulnerable position on the labour market. Based upon previous empirical studies and relevant theoretical frameworks we plea for a more integral approach, in which attention is given to the perspective of the job-seeking individual, that of the (potential) employer, and that of

additional actors, including the necessary preconditions. People with a vulnerable labour market position are generally intrinsically motivated employees who (would) like to work and who – particularly when they receive support in their work setting – can deliver a valuable contribution to their organizations and society in general.

Keywords: decent work, vulnerable labour market position, integral approach

Inleiding

‘À ceux qui n'en ont pas’ (Stromae, Santé)

De wenselijkheid van een arbeidsmarkt, waarin ieder individu naar vermogen een rol te vervullen heeft, wordt breed gedeeld. Niet alleen werknemers maar ook werkgevers en de overheid zijn gebaat bij een arbeidsmarkt waarin elk talent optimaal benut wordt (SER, 2020; WRR, 2020; Schippers et al., 2015). Hoewel er inmiddels mooie voorbeelden zijn van werkgevers die erin slagen om ook aan mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zinvol werk te bieden (Borghouts-van de Pas & Freese, 2020; Peijen & Wilthagen, 2020), staat een grote, diverse groep mensen nog steeds geheel of gedeeltelijk buitenspel op de Nederlandse arbeidsmarkt. Wet- en regelgeving heeft hierbij tot dusver niet het gewenste effect gehad (Van Echtelt et al., 2019).

Waar de aandacht voorheen vooral uitging naar de aanbodzijde, met interventies gericht op vergroting van de motivatie, vaardigheden en het zoekgedrag van mensen met verminderde werkcapaciteit, is de aandacht in het afgelopen decennium verschoven naar de vraagzijde, naar de werkgevers (Van Berkel, 2021; Borghouts-van de Pas & Freese, 2017). De omvangrijke literatuur op het gebied van strategisch human resource management (HRM) toont dat er voor veel werkgevers nog steeds spanning bestaat tussen de positieve intenties om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst te nemen enerzijds (Boselie et al., 2013; Van Berkel et al., 2017) en economische rationaliteit anderzijds (Beer et al., 2015).

Ondanks alle inspanningen van overheid, werkgevers én werkzoekenden lijken er in veel gevallen een of meerdere schakels voor een duurzame arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen te ontbreken (Dijkers et al., 2021). In dit essay richten we ons daarom vooral op de vraag wat de voorwaarden zijn om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan waardig werk te helpen en te houden. We hanteren hierbij de bredere definitie van waardig

werk ('decent work'), zoals opgesteld door de ILO (2012), opgenomen in de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties en verder uitgewerkt door Duffy en collega's (2016). Waardig werk biedt economische zelfredzaamheid, draagt bij aan organisatiedoelen, vergroot de eigenwaarde van individuen, is betekenisvol en stelt mensen in staat om zich in een (sociaal) veilige omgeving te ontwikkelen (Dijkers & De Bell, 2020).

Op basis van eerder onderzoek en relevante theoretische inzichten pleiten we hier nadrukkelijk voor een integraler benadering ten aanzien van het organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Daarbij dient niet alleen aandacht te zijn voor de perspectieven van de individuele werkzoekende en de werkgever, maar ook voor de rol van andere relevante actoren en de daarbij noodzakelijke randvoorwaarden. In de volgende paragraaf schetsen we allereerst de meest relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Vervolgens presenteren we de belangrijkste voorwaarden voor waardig werk voor deze groep vanuit achtereenvolgens het perspectief van werkgevers, van de werkzoekende en van andere belangrijke actoren uit de bredere maatschappelijke context. We sluiten dit essay af met enkele conclusies en suggesties voor een toekomstige onderzoeksagenda.

Ontwikkelingen

Werk biedt grote maatschappelijke en persoonlijke baten. Het biedt naast economische zelfstandigheid ook mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, sociale verbinding en welzijn (Duffy et al., 2016). Een grote groep mensen profiteert nog steeds niet (of te weinig) van de positieve effecten van werk. Het gaat om mensen die om heel diverse redenen een kwetsbare positie innemen op de arbeidsmarkt. Dit zijn niet alleen de klassieke bijstandsgerechtigden maar ook bijvoorbeeld laaggeschoolden, mensen met een lichamelijke of psychische beperking, mensen met een vluchtingenachtergrond, ex-gedetineerden en ouderen (SER, 2020; Dean, 2013). Het totaal aantal mensen met een arbeidsbeperking in Nederland bedraagt 1,2 miljoen. Het aantal langdurig werklozen, jongeren en statushouders die moeilijk aan het werk komen betreft in totaal enkele honderdduizenden mensen (SER, 2020). In veel gevallen is er bij deze mensen sprake van multiproblematiek: naast werkloosheid hebben ze ook andere problemen, die aangepakt moeten worden om re-integratie naar werk te kunnen laten slagen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateert dat deze groep

kwetsbare Nederlandse burgers op de arbeidsmarkt de afgelopen zes jaar steeds verder is toegenomen (SCP, 2021).

Het perspectief op de arbeidsparticipatie van deze mensen, van wie verondersteld wordt dat ze minder productief zijn, is de afgelopen decennia herhaaldelijk verschoven. Het meest recente beleid onder de Participatiewet (sinds 2015) is erop gericht iedereen naar vermogen te doen participeren op de arbeidsmarkt. Vanuit werkgeversperspectief kan het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt onder meer bijdragen aan doelstellingen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en legitimiteit (Boselie et al., 2013). Het overwegend negatieve discours over mensen met een arbeidsbeperking lijkt hiermee plaatsgemaakt te hebben voor een dat de voordelen van diversiteit en inclusie voor de organisatie benadrukt (Borghouts-van de Pas & Freese, 2021; De Lange & Van der Heijden, 2016).

Maar ook indien deze mensen erin slagen werk te vinden, blijven zij kwetsbaar omdat ze een benedengemiddeld salaris hebben en veelal werkzaam zijn in tijdelijke of deeltijdbanen, in sectoren die gevoelig zijn voor de economische conjunctuur (SER, 2020). De uitdaging is niet alleen om voldoende werkgelegenheid te creëren voor deze heterogene groep, maar ook om de kwaliteit van dat werk te borgen binnen de organisatie, rekening houdend met de noden van de specifieke groepen. Waardig werk biedt niet alleen een goed inkomen en arbeidszekerheid, maar ook autonomie en ontplooiingsmogelijkheden. De groei van het aandeel flexibele en/of tijdelijke contracten remt echter de bereidheid van werkgevers en werknemers om in menselijk kapitaal te investeren. En dit geldt in sterkere mate voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt (Schippers et al., 2015).

Perspectieven

Om tot een integraler benadering van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te kunnen komen, bespreken we hieronder de belangrijkste voorwaarden voor waardig werk. We doen dat vanuit het perspectief van werkgevers, werkzoekenden en andere relevante actoren.

Perspectief van de werkgever

Met uitzondering van een aantal specifieke doelgroepen (zie onder andere Scott et al., 2017; Shankar et al., 2014) is er slechts beperkt empirisch onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen voor werkgevers van het aannemen van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Er zijn wel verschillende publicaties verschenen over relevante aanpalende begrippen zoals inclusief

human resource management (HRM) en de inclusieve arbeidsorganisatie. Inclusief HRM wordt door Ehnert (2009, p. 74) gedefinieerd als: ‘Het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en -praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de “HR-base” binnen en buiten de organisatie voor kwetsbare werknemers en potentiële kwetsbare werknemers op niveau houden.’ Dit is een brede blik op HRM, doordat ook rekening wordt gehouden met mensen die (nog) niet bij de organisatie werken (Freese & Borghouts, 2015).

Het begrip inclusieve arbeidsorganisatie is hier nauw aan gerelateerd. Volgens Zijlstra en collega's (2016, p. 205) probeert een inclusieve arbeidsorganisatie optimaal gebruik te maken van de diversiteit aan talent en vermogens van mensen in de arbeidsmarkt. Het uitgangspunt hierbij is dat functies dienen aan te sluiten bij het arbeidspotentieel van alle werknemers, dus ook dat van kwetsbare werknemers. Op deze manier biedt de organisatie aan werknemers met uiteenlopende mogelijkheden een passende gelegenheid om bij te dragen aan de productie of dienstverlening van het bedrijf. Voorwaarde hiervoor is dat de organisatie flexibel is, dus in staat is om de arbeidsverdeling aan te passen aan de diversiteit aan talent van de werknemers om zo tot een optimale productieve mix te komen.

In de praktijk blijken veel werkgevers echter nog steeds huiverig om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen, omdat ze ervan uitgaan dat deze werknemers minder bekwaam of minder productief zijn dan ‘reguliere’ werknemers, of een groter risico hebben op uitval (Bonaccio et al., 2019). Cimera (2009) laat echter zien dat kwetsbare medewerkers met de juiste ondersteuning meer nettovoordelen opleveren dan hun collega's zonder beperkingen. Zo blijven kwetsbare medewerkers langer in dienst en vertonen zij een veel lager verzuim dan hun collega's zonder beperkingen. Deze bevindingen zijn bevestigd in recentere studies met grotere steekproeven (Hernandez & McDonald, 2010; Kaletta et al., 2012).

In hun overzichtsstudie beschrijven Lindsay et al. (2018) de uitkomsten van eerdere studies naar de voordelen van het aannemen van mensen met een beperking voor werkgevers. Uit de 39 geselecteerde studies blijkt dat de voordelen van het aannemen van mensen met een beperking voor de betrokken werkgevers bestaan uit: verbeterde winstgevendheid (onder andere minder ontslag, grotere klantloyaliteit, beter imago van de organisatie), concurrentievoordeel (onder andere grotere diversiteit van klanten, meer innovatie en hogere productiviteit), een inclusieve werkcultuur en een verhoogd bewustzijn van het eigen kunnen. Voor de werknemers met beperkingen zelf bestaan de voordelen uit: betere kwaliteit van leven, hoger inkomen, vergroot zelfvertrouwen, uitgebreider sociaal netwerk en gevoel van gemeenschap.

Perspectief van de werkzoekende

Vanuit het perspectief van de werkzoekende met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt speelt arbeidsmotivatie een belangrijke rol. De zelfbepalingstheorie ('Self-Determination Theory', kortweg SDT) biedt hierbij relevante aanknopingspunten omdat er al tientallen jaren vanuit deze theorie onderzoek gedaan wordt naar verbanden tussen verschillende typen motivatie en belangrijke uitkomsten zoals prestaties en welzijn. Volgens de grondleggers van de SDT (Deci & Ryan, 2008) zijn er drie soorten motivatie: 1) autonome motivatie, waarbij een individu zich vanuit zijn eigen wil gedraagt en keuzes maakt (bestaande uit intrinsieke motivatie en twee autonome typen extrinsieke motivatie); 2) gecontroleerde motivatie, waarbij het individu erop gericht is – door druk of eisen gedreven – om specifieke uitkomsten te bereiken (bestaande uit twee gecontroleerde typen extrinsieke motivatie); en 3) amotivatie, een toestand waarin er een gebrek is aan intentie of motivatie.

Uit empirische studies blijkt dat autonome motivatie tot positievere uitkomsten leidt dan gecontroleerde motivatie of amotivatie. Zo is autonome motivatie positief gerelateerd aan psychologische gezondheid, prestatieniveau en volharding (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2020). In een recente meta-analyse tonen Van den Broeck en collega's (2021) dat intrinsieke motivatie gerelateerd is aan werknemerswelzijn en werkgerelateerd gedrag. De autonoom extrinsieke motivatie ('identified regulation') bleek het sterkst gerelateerd te zijn aan prestatie.

De SDT gaat ervan uit dat mensen aanleg hebben om te groeien, dat ze zich willen ontwikkelen en zich met anderen willen verbinden. Dit vereist wel omstandigheden die het individuen mogelijk maken drie psychologische basisbehoeften te vervullen: de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Hoe beter de sociale omgeving iemand in staat stelt deze behoeften te vervullen, hoe groter de kans op intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Mensen zijn dus eerder autonoom gemotiveerd wanneer ze zelf kunnen beslissen over de uitvoering van een taak of activiteit, wanneer door het verrichten van die activiteit hun competentie toeneemt en wanneer ze zich bij de uitvoering van de activiteit verbonden voelen met hun sociale omgeving (Hulsebosch & Wielers, 2018).

Door de eerder beschreven ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is werk minder zeker geworden en is de bestaanszekerheid afgenomen, zeker voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt (SER, 2020). Er is daarnaast ook reden om aan te nemen dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zich vaak in een werkomgeving bevinden waarin ze hun basisbehoeften onvoldoende kunnen vervullen. Zo vonden Conen en De

Beer (2020) dat Nederlanders in flexibele banen of met een arbeidsbeperking hun arbeidsomstandigheden als slechter ervaren dan Nederlanders met vaste banen of zonder beperking. Ondanks deze negatieve ontwikkelingen en omstandigheden zijn mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie intrinsiek gemotiveerd om te werken. Zo blijkt uit de eindevaluatie van de Participatiewet (Van Echtelt et al., 2019) dat werklozen werk belangrijk vinden en ook graag zouden willen werken. Ook in de internationale literatuur is een grote(re) motivatie van werknemers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie gevonden, specifiek bij mensen met een arbeidsbeperking. Aichner (2021) verklaart dit als volgt: voor mensen met een beperking is het lastiger om werk te verkrijgen waardoor zij – als ze deze kans wel krijgen – dit erg waarderen en zich graag willen bewijzen.

Andere actoren en noodzakelijke randvoorwaarden

Inspanning van de werkgever en (autonome) motivatie van de werkzoekende vormen noodzakelijke voorwaarden voor waardig werk waar mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie naar vermogen aan kunnen deelnemen en waarin ze zich kunnen ontwikkelen. Het feit dat de arbeidsmarktintegratie van kwetsbare groepen desondanks moeizaam verloopt, toont aan dat er aanvullende randvoorwaarden nodig zijn. In veel gevallen zijn er extra stappen en meer stakeholders nodig voor het creëren en behouden van waardig werk voor kwetsbare groepen. Wellicht de belangrijkste stakeholder – naast de werkgevers en werkzoekenden – is de overheid. Specifieke subsidieregelingen voor arbeidsintegratie zijn afgeschaft met de invoering van de Wet werk en bijstand in 2004, en de invoering van de Participatiewet in 2015 ging gepaard met verdere bezuinigingen op sociale werkvoorzieningen. De rijksoverheid probeert sinds 2018 via de Banenafpraak een impuls te geven aan de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. In de Banenafpraak heeft de overheid in samenwerking met organisaties voor werkgevers en werknemers de ambitie uitgesproken om tot 2026 125.000 nieuwe banen te creëren voor mensen die binnen het zogenaamde doelgroepenregister vallen. De uitvoering van de Participatiewet ligt in eerste instantie bij de gemeenten, in nauwe samenwerking met instanties zoals het UWV. Gemeenten hebben de vrijheid om het beleid zelf vorm te geven en maatwerk te leveren. In de praktijk zijn er daardoor grote verschillen ontstaan tussen gemeenten in beschikbare instrumenten en voorzieningen.

De eindevaluatie van de Participatiewet toont dat deze niet heeft geresulteerd in de beoogde vermindering van de complexiteit, noch voor werkgevers, noch voor de doelgroep (Van Echtelt et al., 2019). De wet heeft tot dusver onvoldoende bijgedragen aan de ‘ontzorging’ van werkgevers

en het verplichte karakter (op straffe van korting op de uitkering) leidt bij de kwetsbare groepen vaak alleen maar tot meer problemen, hetgeen ook terug te zien is in de cijfers. Ook valt er nog steeds een grote groep buiten de boot die wel een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt heeft, maar niet in het doelgroepenregister is opgenomen (Van Echtelt et al., 2019).

De grote versnippering en complexiteit bij het organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie vraagt om een integraler benadering. Hierbij moet voldaan worden aan een aantal randvoorwaarden, zoals (toegang tot) voldoende financiële middelen, een cultuur waarbij ook naar competenties gekeken wordt in plaats van uitsluitend naar functies, en een sociale context waarin iemands behoeften bekend zijn en gerespecteerd worden. Eerder onderzoek naar twintig sociale ondernemingen die zich specifiek richten op arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen laat zien dat het mogelijk is om een goede afstemming tussen competenties van kwetsbare groepen en het aanbod van werk te verwezenlijken binnen een financieel gezonde onderneming (De Bell et al., 2019).

Goede kennis van de behoefte op de regionale arbeidsmarkt is hierbij ook van belang. Er is momenteel een groot aantal tekortsectoren op de Nederlandse arbeidsmarkt (onder andere techniek, zorg, onderwijs, horeca, logistiek en bouw) waar kansen liggen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Als iemand niet onmiddellijk ingezet kan worden, kan een leerwerktraject uitkomst bieden. In zo'n 'duaal traject' zijn theorie en praktijk voor het verwerven van specifieke vakkennis geïntegreerd. Er zijn op deze manier al veelbelovende resultaten behaald met specifieke leerwerktrajecten die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (SER, 2021). Dit zijn vaak wel complexe trajecten waarbij veel verschillende stakeholders betrokken zijn, van werving en selectie tot opleiding en begeleiding op de werkvloer.

Conclusies en suggesties voor verder onderzoek

In dit essay hebben we ons op de vraag gericht wat de voorwaarden zijn om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan waardig werk te helpen. Wij pleiten voor een integraler benadering van het organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Succesvolle toeleiding naar waardig werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vereist de nodige investering in tijd en inspanning van de kandidaat zelf, van de werkgever en van derden. Dit is niet alleen in het belang van de kandidaten, maar ook van werkgevers en de samenleving als

geheel, zoals de in dit essay aangehaalde studies laten zien. Mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zijn intrinsiek gemotiveerd en willen graag werken, maar ondervinden veel last van vooroordelen, ook onder werkgevers. Vanuit een passende werkcontext kunnen zij een waardevolle bijdrage leveren aan organisaties en aan de samenleving.

Toekomstig onderzoek naar waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zou derhalve een integrale aanpak moeten volgen, waarbij alle drie de genoemde perspectieven in ogenschouw genomen worden. Een relevant thema dat wat ons betreft verder onderzoek behoeft, is het beschrijven van de mechanismen die kunnen zorgen voor een betere afstemming tussen de betrokken partijen. Een concreet voorbeeld is het in kaart brengen van de werkzame factoren bij succesvolle samenwerking tussen sociaal ondernemers en reguliere werkgevers in het aannemen van mensen met een kwetsbare positie. Een ander relevant onderzoeksthema richt zich op het bestuderen van de werkpraktijk van inclusieve werkgevers (zoals sociaal ondernemers) die erin slagen waardig werk te creëren voor werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Wat kunnen andere werkgevers hiervan leren op het gebied van inclusief HRM en het streven naar een inclusieve arbeidsorganisatie? Een derde onderzoeksthema zou meer inzicht moeten geven in de ontwikkeling van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie naar duurzaam waardig werk, bijvoorbeeld via leerwerktrajecten. Met ons lectoraat Organiseren van Waardig Werk willen we hier een bijdrage aan leveren.

Literatuur

- Aichner, T. (2021). The Economic Argument for Hiring People With Disabilities. *Humanities and Social Sciences Communications* 8(22), 1-4
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Borghouts-van de Pas, I., & Freese, C. (2021). Offering jobs to persons with disabilities: A Dutch employers' perspective. *Alter-European Journal of Disability Research*, 15(1), 89-98.
- Bonaccio, S., Connelly, C., Gellatly, I., Jetha, A., & Ginis, K. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158.
- Borghouts-van de Pas, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1), 9-33.

- Boselie, P., Paauwe, J., & Farndale, E. (2013). The contribution of HRM to fairness, social legitimacy and public value: Human resource governance and risk management in seven leading multinational companies. *Managing Social Issues*. Edward Elgar Publishing.
- Cimera, R. (2009). The monetary benefits and costs of hiring supported employees: A pilot study. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 30(2), 111-119.
- Conen, W., & De Beer, P. (2020). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019*. Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (AIAS)/Hugo Sinzheimer Instituut (HSI).
- Dean, A. (2013), 'Tackling Long-Term Unemployment Amongst Vulnerable Groups', *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2013/11, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5k43jct8n2nv-en>
- De Bell, L., Drupsteen, L., Binkhorst, J. & Schrijver, E. (2019). *Opschalen van sociale ondernemingen: Groei in impact*. Hogeschool Utrecht.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23.
- De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M. (2016). *Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Vakmedianet.
- Dijkers, J., & De Bell, L. (2020). *Werken aan Waarde: Praktijkgericht onderzoek naar het creëren en duurzaam organiseren van waardig werk*. Hogeschool Utrecht.
- Dijkers, J., Drop, H., & Van der Aa, P. (2021). HRM-uitdagingen rond de inclusieve arbeidsmarkt: inzichten uit praktijkgericht onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 20-31.
- Duffy, R., Blustein, D., Diemer, M., & Autin, K. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
- Freese, C., & Borghouts, I. (2015). *Offering jobs to workers with reduced work capacity within organizations: An Inclusive HRM model*. Working paper, prepared for the Second HR Division International Conference (HRIC), 'Highlighting context and concepts in HRM', February 20-22, 2016, Sydney, Australia.
- Hernandez, B., & McDonald, K. (2010). Exploring the Costs and Benefits of Workers with Disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 76(3), 15-23.
- Hulsebosch, J., & Wielers, R. (2018). Ongelijkheid en verschillen in intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2), 200-220.
- ILO. (2012). *Decent Work Indicators: Concepts and Definitions*. International Labour Organization.

- Kaletta, J., Binks, D., & Robinson, R. (2012). Creating an inclusive workplace: Integrating employees with disabilities into a distribution center environment. *Professional Safety*, 57(06), 62-71.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634-655.
- Peijen, R., & Wilthagen, T. (2020). Labour market reintegration of individuals with a physical and cognitive disability by a company-based work-experience program. *International Journal of Disability, Development and Education*, 1-18.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860.
- Schippers, J., Van der Lippe, A., De Moor, T., Boselie, P., Pennings, F., & Taris, A. (2015). Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt. *Bright Minds, Better Future*. Universiteit Utrecht.
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PloS ONE*, 12(5): e0177607.
- SCP. (2021). *Verschil in Nederland 2014-2020* (Factsheet). www.scp.nl/publicaties/publicaties/2021/10/07/verschil-in-nederland-2014-2020
- Shankar, J., Liu, L., Nicholas, D., Warren, S., Lai, D., Tan, S., Zulla, R., Couture, J. & Sears, A. (2014). Employers' perspectives on hiring and accommodating workers with mental illness. *Sage Open*, 4(3), 1-13.
- SER. (2021). *Leerwerktrajecten voor personen met een migratieachtergrond in de praktijk: een inventarisatie van opschalingsmogelijkheden*. Sociaal-Economische Raad.
- SER. (2020). *Neem iedereen mee Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Kennisdocument Denktank Coronacrisis*. Sociaal-Economische Raad.
- Van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation: Editorial introduction to special issue on 'Employer Engagement'. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503-513.
- Van Berkel, R. (2021). Employer engagement in promoting the labour-market participation of jobseekers with disabilities. An employer perspective. *Social Policy and Society*, 20(4), 533-547.
- Van Echtelt, P., Sadiraj, K., Hoff, S., Muns, S., Karpinska, K., Das, D., Versantvoort, M. & Putman, L. (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Van den Broeck, A., Howard, J.L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.
- WRR. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Rapport no. 102. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., & Mulders, H. (2016). Inclusieve arbeidsorganisaties. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 94(6), 205-206.