



**PROJECTVOORSTEL
VIONA-oproep
29/10/2021**

HERDENKEN VAN JOBS: NAAR EEN BETERE INSTROOM EN RETENTIE VAN PERSONEEL IN KNELPUNTBEROEPEN IN VLAANDEREN

Op verzoek van:

Vlaamse overheid
Departement Werk en Sociale Economie
Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 Brussel

Offerte ingediend door Odisee – Onderzoekscentrum Sociaal Werk

Promotor: Bart Moens

18/11/2021

<u>1.</u>	<u>Inleiding</u>	3
<u>1.1</u>	<u>Context van de opdracht</u>	3
<u>1.2</u>	<u>Doelstelling van de opdracht</u>	3
<u>1.3</u>	<u>Leeswijzer</u>	3
<u>1.4</u>	<u>Contactpersoon</u>	3
<u>2.</u>	<u>Situering en kadering van het thema</u>	4
<u>3.</u>	<u>Beschrijving van de werkpakketten</u>	7
<u>3.1</u>	<u>Werkpakket 1. Een narratieve literatuurstudie rond job redesign</u>	7
<u>3.2</u>	<u>Werkpakket 2. Studie naar goede praktijken in binnen- en buitenland</u>	8
<u>3.3</u>	<u>Werkpakket 3. Verdiepende case studies in Vlaanderen</u>	9
<u>3.4</u>	<u>Werkpakket 4: Valorisatie en bekendmaking van de resultaten</u>	10
<u>4.</u>	<u>Tijdschema</u>	11
<u>5.</u>	<u>Financieel plan</u>	12
<u>6.</u>	<u>Voorstelling onderzoeksteam</u>	13
<u>6.1</u>	<u>Voorstelling van promotor en co-promotor</u>	13
<u>6.2</u>	<u>Voorstelling en expertise van het team</u>	15
<u>6.2.1</u>	<u>Voorstelling van de onderzoekers</u>	15
<u>6.2.2</u>	<u>Voorstelling van de adviseurs</u>	17
<u>7.</u>	<u>Beknopte omschrijving van het voorstel</u>	20
<u>8.</u>	<u>Literatuur</u>	22

1. Inleiding

1.1 Context van de opdracht

Dit document beschrijft een projectvoorstel van Odisee in het kader van de VIONA-oproep voor een studieopdracht inzake het herdenken van jobs. De algemene doelstelling van deze oproep is om bijkomende pistes in kaart te laten brengen om de instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen te verbeteren, in het bijzonder middels het ‘herdenken’ van jobs, zowel wat betreft de inhoud van de jobs als de context ervan. Concepten als jobcrafting, i-ideals en jobcarving vormen daarbij een interessante invalshoek.

1.2 Doelstelling van de opdracht

Het doel van deze opdracht is zicht te krijgen op de voordelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van job redesign (onder meer i-deals, job crafting en job carving) als strategie voor de instroom en de retentie van personeel in moeilijk invulbare vacatures in Vlaanderen. Dat gebeurt via een grondige verkenning 1) van de concepten van job redesign, en de recente ontwikkelingen in deze concepten; 2) van goede praktijken uit binnen- en buitenland waarin deze concepten zijn toegepast als strategie voor instroom en retentie; en 3) het vaststellen van wat er nodig is om deze concepten breder in de Vlaamse praktijk ingang te laten vinden.

Meer concreet omvat de output van de opdracht het volgende:

- a) Een literatuurstudie over de verschillende concepten van job redesign en de randvoorwaarden die hun toepassing vergen;
- b) Een georganiseerd overzicht van praktijkvoorbeelden uit Vlaanderen en het buitenland waarin de verschillende concepten van job redesign als strategie voor instroom en retentie worden toegepast;
- c) Een analyse van het potentieel en de haalbaarheid van de toepassing van job redesign via case studies binnen enkele echte werkomgevingen, waarbij aandacht is voor eventuele drempels en hefboomen;
- d) Een bespreking van de representativiteit van de resultaten en hun implicaties voor beleid met vertegenwoordigers en experts uit verschillende sectoren;
- e) Een finaal overzicht van de kansen om via job redesign oplossingen te creëren voor knelpuntberoepen en de wijze waarop dit in beleid zou kunnen worden vormgegeven.

1.3 Leeswijzer

Deze offerte is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 formuleren we onze visie op de opdracht, waarna we in hoofdstuk 3 een plan van aanpak van de opdracht voorstellen inclusief vermelding van doelstelling, activiteiten en resultaat. Hoofdstuk 4 bevat het tijdschema en het financieel plan van de opdracht. In het laatste hoofdstuk stellen we het onderzoeksteam en hun expertise voor.

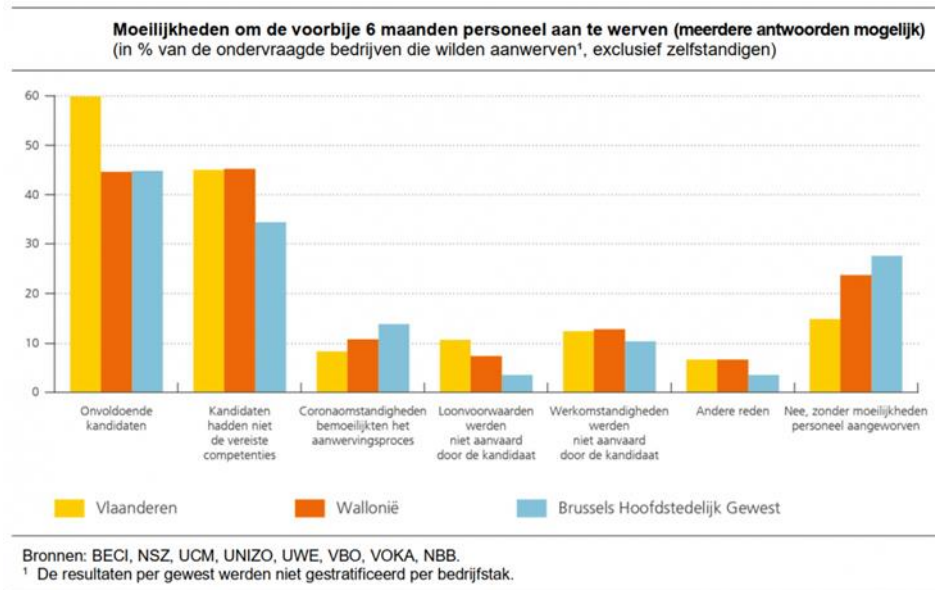
1.4 Contactpersoon

Met inhoudelijke vragen of opmerkingen bij dit projectvoorstel kan u terecht bij:

Bart Moens
0468 12 06 08
bart.moens@odisee.be

2. Situering en kadering van het thema

De activiteit van de Belgische bedrijven is boven het niveau van net voor het begin van de COVID-pandemie gestegen, maar het economisch herstel wordt afgeremd door toenemende bevoorradingsproblemen en een tekort aan arbeidskrachten. Meer dan één op de twee bedrijven geeft aan te kampen met een personeelstekort (zie figuur onder). Dat blijkt uit een recente enquête van de Nationale Bank en werkgeversorganisaties bij 2.100 ondernemingen (NBB, 2021).



Werkgevers roepen om arbeidskrachten. In de hoop hun vacatures ingevuld te krijgen, trekken zij alle registers open: aantrekkelijkere loons- en arbeidsvoorwaarden, extra premies voor medewerkers, aanwerven en opleiden van minder kwalitatieve kandidaten, een kostbare employer branding campagne, een team van gekwalificeerde recruiters en slimme wervings- en rekruterings technieken (NBB, 2021; AWWN, 2019). Allemaal ‘noodsprongen’ van werkgevers in de hoop zo hun openstaande vacatures ingevuld te krijgen. Helaas vaak zonder het verhoopte resultaat.

Echt onverwacht is dit tegenvallend resultaat echter niet. Immers, de werkzaamheidsgraad van het door werkgevers gegeerd talent – hogeschoolde Vlamingen – bedroeg in 2020 88,1% en loopt bij de 25- tot 54-jarigen verder oploopt tot 91,7% (Statbel, 2021). Een krappe arbeidsmarkt, een *war for talent*, allerlei noodsprongen van werkgevers, terwijl het aanbod waarnaar ze zoeken met grote kans niet beschikbaar is op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd zijn er in ons land zowat 185.000 werkzoekenden en bijna 800.000 inactieven.

Structurele mismatch

Bovenstaande cijfers geven een belangrijke verklaring voor het knelpuntenberoepenprobleem: onze arbeidsmarkt kenmerkt zich al jaren door een structurele mismatch tussen vraag en aanbod. Als gevolg van technologisering, flexibilisering en globalisering zijn jobs alsmaar complexer en veeleisender geworden; een evolutie die overigens nog volop aan de gang is en door de COVID19-crisis wellicht in een nog sneller tempo. Zelfs voor kortgeschoolde jobs zijn meer en meer digitale vaardigheden nodig.

De competenties van een grote groep mensen sluiten niet langer aan bij wat werkgevers vragen, terwijl het aanbod van werkgevers onvoldoende aansluit bij dat wat deze mensen zoeken in hun werk. Dat lezen we ook in het jongste verslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid: “*Het succes van een werkzoekende hangt niet alleen af van zijn eigen vaardigheden en capaciteiten, maar ook van [...] het soort banen dat beschikbaar is. Er zijn gewoonweg niet genoeg passende banen voor de mensen die we willen activeren*” (HRW, 2020, p 14).

De knelpuntberoepen krijgen we bijgevolg niet opgelost door louter een individuele benadering en maatwerk aan de kant van de werkzoekende. Ook aan werkgeverskant is actie nodig, met name het creëren van werk dat aansluit bij de talenten en competenties die het vandaag on(der)benut talent met zich meebrengt én die een meerwaarde kunnen betekenen voor het bedrijf.

Herdenken van jobs voor meer werk op maat (instroom)

Het herdenken van bestaand werk middels job redesign speelt daar op in en wordt met regelmaat toegepast. Organisaties maken hierbij onder meer gebruik van Job Carving (vertrekkend vanuit het individu) en Inclusief Job Design¹ (vertrekkend vanuit het werk). Dat dergelijk herdenken van werk niet per se gericht is het op het creëren van werk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, bewijst het Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA). Toen de druk op verpleegkundigen – hét knelpuntberoep bij uitstek in Vlaanderen – als gevolg van de zorg voor de vele coronapatiënten bijzonder hoog was, besloot ZNA waar mogelijk en gewenst de niet-verpleegkundige taken, zoals administratieve of zorgondersteunende taken, uit het takenpakket van de verpleegkundigen te halen en te bundelen tot de nieuwe functie ‘zorgbuddy’ (Van de Vliet, 2020). Anderhalve dag na de oproep naar zorgbuddy’s hadden meer dan 900 mensen zich kandidaat gesteld (Bruyndonckx, 2020).

Willen we een verbinding maken tussen vraag en aanbod en de werkzaamheidsgraad verhogen (in het Vlaamse regeerakkoord 2019-2024 lezen we dat de Vlaamse regering streeft naar een werkzaamheidsgraad van 80%), is het nodig om zowel maatwerk te leveren aan de aanbodkant (cfr. ‘het versterken van het individu’) als aan de vraagkant.

We verduidelijken dit aan de hand van het hiernaast staande model van Wanberg en haar collega’s (2002), waarin de auteurs zeven drempels onderscheiden in het proces van re-integratie op de arbeidsmarkt. De blauwgekleurde elementen zijn gerelateerd aan de werkzoekende, de roodgekleurde aan de werkgever. Als we naar huidig arbeidsmarktbeleid kijken, kunnen we vaststellen dat het wellicht belangrijkste element niet of niet afdoende wordt aangepakt: de arbeidsmarktvrage.



¹ Inclusief Job Design is een vorm van job redesign, waarbij de vraag van de werkgever het uitgangspunt vormt. Veelal betreft het een vraag om knelpunten op te lossen, de vraag kan ook ontstaan vanwege doorgroei of andere organisatorische ontwikkelingen. De methode is ontwikkeld in Nederland en in de afgelopen tien jaar doorontwikkeld en wordt inmiddels toegepast in meerdere landen van Europa, waaronder Oostenrijk, Italië, Noorwegen, Finland en België.

Herdenken van werk voor duurzaam werk op maat (= retentie)

Naast deze hierboven beschreven top-down en op instroom gerichte benadering van het herdenken van het werk, is het eveneens mogelijk om vergelijkbare concepten toe te passen bij een meer bottom-up en op retentie gerichte benadering. Dit vanuit het belang dat knelpuntvacatures zowel beter ingevuld geraken én als blijven. Mensen die vandaag in knelpuntberoepen werken moeten in de gelegenheid zijn om te kunnen blijven functioneren. Anders gezegd, belangrijk is dat ze duurzaam inzetbaar zijn (Van der Klink et al., 2010).

Duurzame inzetbaarheid gaat om een goede fit tussen persoon en werk, oftewel tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds. In dat kader wordt een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van fit (Edwards & Shipp, 2007): 1) een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan (*demands-abilities fit*) en 2) een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt (*needs-supply fit*)

Deze fit in het werk is dynamisch en blijft altijd in beweging, omdat zowel het werk als de werknemer zelf verandert. Werk blijvend laten aansluiten bij de individuele sterktes en wensen van werknemers is daarmee een van de kernvraagstukken als het gaat om de bevordering van duurzame inzetbaarheid en zodoende het voorkomen van uitval of uitstroom. Het voorkomen dat werknemers in knelpuntberoepen uitvallen kan onder meer door gericht te zijn op deze duurzame inzetbaarheid. De verschillende vormen van job redesign zijn hedendaagse concepten die daarvoor kunnen worden ingezet. In alle concepten van job redesign is er de mogelijkheid om medewerkers actief mee te laten nadenken over werk, en mee te laten sleutelen aan motiverend werk en motiverende arbeidsvoorwaarden op maat.

Kortom, de inzet van verschillende concepten van job redesign kunnen naar verwachting deels inspelen op het oplossen van de problematiek rondom de knelpuntberoepen. In de hierna beschreven werkpakketten geven we weer op welke wijze we invulling gaan geven aan het inzicht in de mate waarin dit mogelijk is en op welke wijze hieraan, vanuit beleid en context inhoud aan kan worden gegeven.

3. Beschrijving van de werkpakketten

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de opdracht concreet zal opgevat en aangepakt worden.

3.1 Werkpakket 1. Een narratieve literatuurstudie rond job redesign

We starten met een verkennende analyse met de bedoeling 1) meer zicht te krijgen in de verschillende concepten van job redesign en de recente ontwikkelingen in deze concepten; en 2) eerste inzichten te verkrijgen in de toepassing van de concepten als strategie voor instroom en retentie, en de succes- en faalfactoren. Op basis van deze literatuurstudie werken we een conceptueel model met bijbehorende hypothesen uit, wat als raamwerk voor het praktijkonderzoek (werkpakket 2 en 3) zal worden gebruikt.

Onderzoeksmethode

De analyse zal gebeuren via een narratieve literatuurstudie (Green et al, 2006) gebaseerd op academische rapporten (exclusief masterscripties, onderwijsmaterialen en handleidingen) en gepubliceerde artikelen in nationale en internationale tijdschriften (inclusief essays en proefschriften) in het Nederlands of Engels gepubliceerd in de periode na 1 januari 2000. Deze zullen worden aangevuld met grijze literatuur uit dezelfde periode uitgegeven door professionele organisaties op nationaal, Europees en internationaal niveau. Voor het raadplegen van academische literatuur maken we gebruik van diverse databronnen: KU Leuven (Limo), Google Scholar, Sociological Abstracts, ResearchGate, ScienceDirect, Elseviers, etc. Het doelgericht doorzoeken van vier of meer digitale databases verhoogt sterk de waarschijnlijkheid dat de literatuurstudie alle relevante studies beschouwt en verkleint zo het risico op vertekening voortvloeiend uit de keuze voor een narratieve literatuurstudie (Hart, 2018). De zoektocht naar literatuur zal gebeuren met behulp van variaties en combinaties van de volgende zoektermen in het Nederlands en Engels: i-deals, job redesign, customized employment, job crafting, job carving, inclusief job design, functiecreatie en baancreatie. De selectie van de artikels gebeurt op basis van titel en abstract, waarvan we vervolgens de volledige tekst lezen van de geselecteerde artikels. Hierbij kijken we ook naar de referenties van de relevante studies. Uit de referenties kunnen bijkomende relevante artikels worden geselecteerd.

Onderzoeksvragen

1. Wat betekenen de concepten van job redesign?
2. Op welke HR-gerelateerde uitdagingen kunnen deze concepten een antwoord bieden?
3. Wat is de meerwaarde van het toepassen van deze concepten voor de verschillende actoren (bedrijf, medewerkers, werkzoekenden, beleid)?
4. Is job redesign inzetbaar om de instroom en de retentie van werknemers te bevorderen in knelpuntberoepen en knellende beroepen (= jobs die moeilijk ingevuld raken)?
5. Zo ja, voor welke knelpunt-/knellende beroepen en welke werknemers-/individuele profielen? Kunnen we een typologie opmaken?
6. Welke (rand)voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om de verschillende concepten van job redesign als strategie voor de instroom en de retentie van werknemers in knelpunt-/knellende beroepen mogelijk te maken?
7. Welke in- en externe partijen zijn betrokken bij de voorbereiding en implementatie van job redesign, en wat is hun rol, hun onderlinge relatie en belang?

>> **Timing:** december 2021 – februari 2022

>> **Geraamd aantal werkdagen:** 25 dagen

3.2 Werkpakket 2. Studie naar goede praktijken in binnen- en buitenland

Om nog beter meer zicht te krijgen op de verschillende concepten van job redesign, analyseren we in vier vooraf geselecteerde landen² in totaal twaalf goede praktijken van bedrijven in binnen- en buitenland die versies van job redesign toepassen als strategie voor instroom en retentie bij knelpuntberoepen.

Onderzoeksmethode

Via het eigen netwerk van de onderzoekers en het opzoeken van de in de literatuur vermelde praktijkvoorbeelden stellen we een lijst op met goede praktijken in binnen- en buitenland. Uit deze lijst selecteren we de landen en goede praktijken die het meeste leerpotentieel bieden voor de Vlaamse praktijk. Belangrijk hierbij is dat we geen vergelijkend onderzoek zullen uitvoeren. De selectie van de twaalf goede praktijken zijn initiatieven die een unieke en inspirerende plaats in het landschap innemen, bijvoorbeeld omwille van hun innovatieve aanpak of omwille van hun ervaren successen. In ons onderzoek willen we vooral beschrijven waarom een bepaald praktijk inspirerend werkt en op welk gebied. Het onderzoek van deze goede praktijken zal gebeuren middels online semigestructureerde interviews met de betrokken bedrijfsleiders en/of verantwoordelijken. Voor deze interviews werken we een interviewschema uit met topics die gebaseerd zijn op de literatuurstudie (werkpakket 1) en die alle deelaspecten van de onderzoeksvragen aan bod laten komen. Bijkomend aan de interviews kan relevante literatuur en documenten met betrekking tot het betreffende praktijkvoorbeeld worden bestudeerd en geanalyseerd.

Onderzoeksvragen

1. Zijn er in binnen- en buitenland goede, inspirerende praktijken van de verschillende concepten van job redesign, en de inzet ervan als strategie voor de instroom en de retentie van werknemers in knelpunt-/knellende beroepen?
2. Voor welke knelpuntberoepen en welke werknemers-/individuele profielen? Waarom?
3. Hoe krijgen de concepten van job redesign in die best practices vorm?
4. Wat zijn de randvoorwaarden, zowel in als buiten de organisatie, die een succesvolle uitwerking mogelijk maken dan wel belemmeren?

>> **Timing:** februari 2022 – april 2022

>> **Geraamd aantal werkdagen:** 20 dagen

² De selectie van landen vindt plaats op basis van de aandacht die er in het specifieke land is voor het concept job redesign. Vooralsnog kiezen we voor Malta, Oostenrijk, Noorwegen en Nederland. Op basis van onze literatuurstudie kan hier nog een wijziging in plaats vinden.

3.3 Werkpakket 3. Verdiepende case studies in Vlaanderen

Vervolgens analyseren we via verdiepende case studies het potentieel en de haalbaarheid van de toepassing van concepten van job redesign binnen enkele echte werkomgevingen. We zoeken daarbij ook naar mogelijke drempels en hefboomen. De inzichten uit de literatuurstudie, de goede praktijken in binnen- en buitenland, en de case studies zal ons toelaten om breed gedragen, relevante beleidsaanbevelingen en innovatieve beleidsantwoorden te formuleren inzake de toepassing van de verschillende concepten van job redesign als strategie voor instroom en retentie bij moeilijk invulbare vacatures.

Onderzoeksmethode

Voor deze verdiepende studie gaan we op zoek naar een zevental organisaties in Vlaanderen die een initiatief rond job redesign wensen op te starten, recent opgestart hebben of net afgerond hebben. Reden om hiervoor te kiezen is dat er in elke fase specifieke elementen zullen spelen die van invloed zijn. Zowel succesvolle als afwijkende cases wat betreft verloop en samenwerking worden meegenomen. We brengen een bezoek aan deze organisaties en voeren met de bedrijfsleider en/of verantwoordelijke van de organisatie een diepte-interview aan de hand van de bevindingen uit de twee voorgaande werkpakketen. Naast leren van hun ervaringen bij de opstart en de uitvoering van hun initiatief inzake job redesign besteden we aandacht aan factoren die het initiatief bevorder(d)en dan wel belemmer(d)en, en bevragen we welke ondersteuning vanuit het beleid en/of het bredere werkveld gewenst zou zijn. De bezoeken aan de organisaties zullen door twee onderzoekers worden uitgevoerd. Indien mogelijk en relevant interviewen we zowel mensen van directie en/of HR als de betrokken medewerkers als overige direct betrokkenen.

Onderzoeksvragen

1. In welke mate zijn de in werkpakket 2 besproken goede praktijken (breder) toepasbaar in Vlaanderen als strategie voor de instroom en de retentie van werknemers in knelpunt-/knellende beroepen?
2. Welke uitdagingen en sterktes worden geïdentificeerd, indien toegepast in Vlaanderen?
3. Welke (rand)voorwaarden zijn nodig om de verschillende concepten van job redesign mogelijk te maken als strategie voor de instroom en de retentie van werknemers in knelpunt-/knellende beroepen?
4. In welke mate botsen de concepten van job redesign op juridische drempels (bv. inzake diplomavereisten)? Om welke sectoren/beroepen gaat het? En hoe kunnen die drempels verholpen worden?

>> **Timing:** april 2022 – augustus 2022

>> **Geraamd aantal werkdagen:** 50 dagen

3.4 Werkpakket 4: Valorisatie en bekendmaking van de resultaten

Voorgaande werkpakketen resulteren in een onderzoeksrapport waarin we uitgebreid antwoord geven op de hierboven geformuleerde onderzoeksvragen en afsluiten met een beleidsadvies met aanbevelingen omtrent de vraag hoe de concepten van job redesign in te zetten als strategie voor de instroom en de retentie van werknemers in knelpunt-/knellende beroepen. Uiteraard zullen we ons onderzoeksrapport toelichten en bespreken met de opdrachtgever.

Daarnaast voorzien we ook een bekendmaking van de resultaten met naar het bredere werkveld. We denken daarbij aan een (online) studiemoment, waarop we onze onderzoeksresultaten delen met andere beleidsvertegenwoordigers, en verantwoordelijken en experts van sectororganisaties, sociale partners en koepelorganisaties, en andere belanghebbenden. Naast het delen van onze resultaten gaan we tijdens dit studiemoment ook graag met deze belanghebbenden in dialoog over onze resultaten en hoe deze verder kunnen worden ingevoerd in Vlaanderen.

Daarnaast willen we de resultaten bij een zo ruim mogelijk publiek bekendmaken. Daarvoor schrijven we een laagdrempelig artikel in semiwetenschappelijke of professionele tijdschriften (bv. Over.Werk, HR Magazine, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, of Tijdschrift voor HRM). Ook gaan we na of we het artikel kunnen verspreiden via het netwerk van werkgevers- en werknemersorganisaties in de vorm van een infosessie en/of een artikel in hun tijdschrift, nieuwsbrief of website.







Uiteraard zijn we ook steeds bereid om op vraag van het beleid en/of andere belanghebbenden onze resultaten toe te lichten of te bespreken op studie- of overlegmomenten georganiseerd door derden.



>> **Timing:** augustus 2022 – september 2022

>> **Geraamd aantal werkdagen:** 20 dagen

4. Tijdschema

Het onderzoek vangt aan op 1 december 2021 (of later naargelang de datum van gunning en afspraken met de opdrachtgever) en eindigt ten laatste eind september 2022 met de oplevering van het finale eindrapport. Onderstaande figuur geeft een visuele voorstelling van de onderzoeksactiviteiten, de deliverables, en overlegmomenten met de opdrachtgever.

Activiteit	2021	2022									
	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	
Werkpakket 1											
Werkpakket 2											
Werkpakket 3											
Werkpakket 4											
Werkpakket 5											
Rapportering											 

 = rapport  = bespreking

We stellen voor om op regelmatige tijdstippen een formeel overlegmoment met de opdrachtgever te houden.

- Startoverleg: kennismaking onderzoeksteam en bespreking plan van aanpak (december '21)
- Tussentijds overleg: bespreking voorlopige resultaten (mei '22)
- Drafrapportering: bespreking van het eerste ontwerp eindrapport (augustus '22)
- Eindrapportering: bespreking van het finale rapport (eind september '22)

Naast bovenvermelde formele contacten met de opdrachtgever zal de promotor ook informeel contact houden met de opdrachtgever (via mail, telefoon of videocall).

5. Voorstelling onderzoeksteam

5.1 Voorstelling van promotor en co-promotor

De uitvoering van dit onderzoek is een gezamenlijke activiteit van het Onderzoekscentrum Sociaal Werk van Odisee en de Frans Nijhuis Stichting.

Het *Onderzoekscentrum Sociaal Werk* (promotor) staat voor kwaliteitsvol praktijkgericht onderzoek. Daarmee draagt het bij aan dienstverlening en onderwijs. Het stelt de realisatie van grondrechten centraal en engageert zich voor sociale rechtvaardigheid, volwaardig burgerschap en menselijke waardigheid. Het Onderzoekscentrum Sociaal Werk (OSW) ontwikkelt kennis en methodieken in samenwerking met burgers en werkveld. Zij zijn voor het OSW onmisbare en evenwaardige partners. Het OSW ontwerpt interventies die leiden tot duurzame maatschappelijke verandering. Zo geeft OSW vorm aan onderzoek als een emanciperende en verbindende praktijk. Met haar onderzoek wil het bijdragen aan de realisatie van volwaardig burgerschap voor iedereen. Het OSW vertrekt hierbij vanuit de vaststelling dat burgerschap voor velen een precair gegeven is. Daarom ondersteunt en ontwikkelt het OSW een waaier aan praktijken die bouwen aan een inclusief burgerschap als alternatief voor een vaak ontoereikend staatsburgerschap.

Het OSW wil bijdragen aan de bevordering van de maatschappelijke integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Middels opleiding en onderzoek wil zij de arbeidsmarkt toegankelijker te maken, zowel vanuit de vraag- als de aanbodkant. Enkele voorbeelden van lopende activiteiten:

- Opleiding: sinds het academiejaar 2019-2020 is er in de bacheloropleiding Sociaal werk – personeelswerk het vak arbeidsbemiddeling. Dit vak biedt studenten inzicht in de arbeidsmarkt en wat het betekent om een afstand tot de arbeidsmarkt te hebben, en leert hen het bemiddelen van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te benaderen als een gedragsverandering (willen, kunnen, doen). Verder hebben we een rol in het ESF-project 'Hands-on Inclusion', waar we o.a. via bootcamps professionals opleiden inzake strategisch inclusief HRM, job redesign en duurzaam inclusief werkgeven.
- Onderzoek: begin 2020 zijn we gestart met het ESF-project 'Disability Inclusive Job Crafting', dat als doel om de methodiek job crafting te hertalen en toegankelijk te maken voor mensen met een licht verstandelijke beperking. Begin juni '20 is een tweede project gestart waarbij we onderzocht hebben wat werkgevers die ja zeggen tegen inclusief werkgeven maar hier niet naar handelen, nodig hebben om dit wel te doen. Tot slot, zijn we begin '21 gestart aan een project waarin we onderzoeken hoe 1) bedrijfsleiders te benaderen, te sensibiliseren, te motiveren en te ondersteunen om job redesign en inclusief werkgeven op de organisatieagenda te zetten; 2) de self-efficacy inzake job redesign en inclusief werkgeven te versterken bij HR-verantwoordelijken; en 3) het ownership met betrekking tot inclusief werkgeven bij de top te houden.

De *Frans Nijhuis Stichting* (co-promotor) is gericht op het in binnen- en buitenland toewerken naar een meer inclusieve werkomgeving, vanuit een economisch toegevoegde waarde voor het bedrijf. Hiertoe verzorgt de stichting presentaties en lezingen, adviseert zij bedrijven en nationale en lokale overheden, en werkt toe naar best practices en evidence based practices. Enkele voorbeelden van recent afgesloten en lopende activiteiten:

- Work4All: een Erasmus+ project in zeven landen, waarbij de implementatie van Inclusief Job Design is getoetst en materialen zijn ontwikkeld om arbeidstoeleiders in Europa te equiperen met de kennis en vaardigheden om bij bedrijven knelpunten op te lossen door het werk anders in te richten waarbij de vrijkomende taken matchen met diegenen die nu vanwege allerlei redenen buiten de arbeidsmarkt staan en op zoek zijn naar werk.
- Licentie-overeenkomst met de Noorse branche organisatie 'Work & Inclusion in NHO', waarbij de leden van deze organisatie in de gelegenheid worden gesteld zich te bekwamen in de methode Inclusief Job Design en deze toe te passen in de Noorse publieke en private organisaties en bedrijven. Samen met de Frans Nijhuis Stichting en een lokale universiteit wordt wetenschappelijk onderzoek geëntameerd ten behoeve van het doorontwikkelen en toepassen van de methode Inclusief Job Design.

5.2 Voorstelling en expertise van het team

Hieronder volgt een overzicht van de onderzoekers die het project zullen uitvoeren. Zij worden in deze opdracht bijgestaan door een team van drie experts met specifieke thematische en/of methodologische expertise. Deze experts vervullen in dit project verschillende rollen, gaande van 'kritische vriend' tot kennispartner, van adviseur tot supervisor van (een deel van de) uitvoering van het project. De bio van de onderzoekers en adviseurs is bewust kort gehouden. Een uitgebreider cv wordt als bijlage bij het voorstel meegestuurd.

5.2.1 Voorstelling van de onderzoekers

Bart Moens

Bart is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoekscentrum Sociaal Werk. Via onderzoek en projectwerking tracht Bart in te zetten op het creëren van duurzame dienstverleningen die inspelen op de hedendaagse noden en trends van de arbeidsmarkt. Bart is promotor van onderstaande lopende projecten:

- *Expertenopdracht ter voorbereiding van de evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'*, Departement WSE, einddatum: 30/11/2021
- *'Disability Inclusive Job Crafting'*, ESF, oproep: Innovatie door Adaptatie, einddatum: 31/03/2022
- *'Hands-on Inclusion'*, ESF, oproep: Inclusieve ondernemingen, einddatum: 31/12/2022
- *'Aan werk sleutelen en laten sleutelen: de sleutel tot succes'*, ESF, oproep: Transnationaliteit V, einddatum: 31/12/2022
- *'Wel in je vel, thuis en op het werk, met job- en off-job crafting'*, Gezond Leven, oproep Vitaal en gezond telewerken, einddatum: 30/12/2022

Bart is een veel gevraagd spreker rond strategisch inclusief HRM, duurzaam HRM, job redesign, etc. Bart is initiator, co-editor en co-auteur van het eerder dit jaar bij die Keure verschenen boek 'Koers naar talent in overvloed. Inclusief HRM als kompas'.

Een overzicht van enkele voor dit project relevant publicaties:

- Moens, B., Roskam, P. & Van den Bosch, V. (eds.) (2021), *Koers naar talent in overvloed. Inclusief HRM als kompas*, Brugge: Die Keure
- Moens, B., & Dorenbosch, L. (2021). Inclusief job redesign: sleutelen aan motiverend werk op maat. In Moens, B., Roskam, P. & Van den Bosch, V. (eds.), *Koers naar talent in overvloed. Inclusief HRM als kompas* (pp. 108-118), Brugge: Die Keure
- Moens, B. (2020). War for talent. Sleutelen en laten sleutelen. In J. Wouters, P. Vandelanotte, B. Coopman, F. Standaert, & B. Moens (Eds.), *Beeldvorming*, Brussel: GTB, p. 66-73
- Moens, B. (2019). Inclusieve arbeidsmarkt: wel willen maar nog niet kunnen, *Sociaal.Net*, <https://sociaal.net/opinie/inclusieve-arbeidsmarkt-wel-willen-maar-nog-niet-kunnen/>
- Moens, B. (2019). *Job Engineering. Work is (a lot) like a jigsaw puzzle*, presented at ESF Thematic Network on Employment, Malta: European Social Fund

Een volledig overzicht van Bart zijn projecten en publicaties is te vinden via www.orcid.org/0000-0003-1133-3356.

Bart zal fungeren als onderzoeker en projectleider in dit project.

Brigitte van Lierop 

Brigitte is doctor in de gezondheidswetenschappen en master in Health Education & Promotion. Zij is directeur van de Frans Nijhuis Foundation en senior partner bij Disworks, van waaruit zij op nationaal en internationaal niveau projecten aanstuurt en ondersteunt, gericht op het meer inclusief worden van bedrijven en organisaties. Zij vervult vanuit deze positie eveneens de rol van zelfstandig onderzoeker en adviseur van bedrijven om vanuit job redesign knelpunten op te lossen en tegelijkertijd kansen te creëren voor het brede spectrum van arbeidszoekenden, met een specifieke aandacht voor arbeidszoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Brigitte is medeontwerper van de methode Inclusief Job Design, is auteur van het boek 'Functiecreatie', en een veelgevraagd spreker en workshopleider op het gebied van het anders inrichten van werkprocessen vanuit een business perspectief voor het betreffende bedrijf.

Hieronder volgen enkele projecten waaraan Brigitte meewerkt(e):

- Work4All, Erasmus+, einddatum: 30/09/2021
- QUES, Erasmus+, einddatum: 30/09/2021
- i-SME, European Commission DG Employment, Social Affairs & Inclusion, einddatum: 31/03/2022

Een overzicht van enkele voor dit project relevant publicaties:

- van Lierop, B. (2021), *Curriculum Inclusive Job Design*, Maastricht: Frans Nijhuis Foundation
- van Lierop, B. (2021), *Manual for employment Specialists*, Maastricht: Frans Nijhuis Foundation
- van Lierop, B., Kuijpers, I (2017). *Inclusive Employment Toolbox for the Dutch Government: developing 18 modules for practical use*, www.toolboxinclusief.nl
- van Lierop, B., Nijhuis, F. (2013), *A guide for Social Work to create sustainable employment in the VVT sector*
- van Lierop, B. & Nijhuis, F. (2006), Early Work-Related Interventions in a Medical Rehabilitation Setting, *The International Journal of Disability Management Research*, p. 74-87

Brigitte van Lierop zal fungeren als onderzoeker in dit project.

5.2.2 Voorstelling van de adviseurs

Wim Peersman

Wim is doctor in de medische wetenschappen en master in de sociologie. Wim is onderzoekscoördinator bij Odisee Hogeschool voor de onderzoeksgroep Sociaal-Agogisch Werk. In de loop der jaren heeft hij uitgebreide ervaring opgedaan met het superviseren van onderzoeksprojecten en met het begeleiden van promovendi en junior onderzoekers. Hij is docent onderzoeksmethoden en deed onderzoek in het domein van onder meer organisatie van de (eerstelijns)zorg, interprofessionele samenwerken, behoeften aan zorg, kwaliteit van zorg en human resources in de zorg. Hij adviseerde verschillende nationale en internationale onderzoeksprojecten op het gebied van onderzoeksmethoden. Hij heeft ervaring met kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden en publiceerde in verschillende nationale en internationale tijdschriften.

Een overzicht van enkele voor dit project relevant publicaties:

1. Swinnen, E., Fobelets, M., Adriaenssens, N., Vandyck, E., Goelen, G., Moortgat, E., Laforge, D., Peersman, W. (2021), Effectiveness of an interprofessional education model to influence students' perceptions on interdisciplinary work, *Journal Of Nursing Education*, 60(9), 494–499.
2. Alighieri, C., Peersman, W., Bettens, K., Van Herreweghe, V., & Van Lierde, K. (2020), Parental perceptions and expectations concerning speech therapy-related cleft care : a qualitative study, *Journal Of Communication Disorders*, 87.
3. Moosa, S., Derese, A., & Peersman, W. (2017), Insights of health district managers on the implementation of primary health care outreach teams in Johannesburg, South Africa: a descriptive study with focus group discussions, *Human Resources For Health*, 15.
4. Van Roy, K., Peersman, W., Delepeleire, J., Mamouris, P., De Sutter, A., De Maeseneer, J., & Goderis, G. (2017), *Evaluatie Impulsfonds: rapport*, Gent; Leuven: Universiteit Gent. Vakgroep Huisartsgeneeskunde en Eerstelijnsgezondheidszorg; Katholieke Universiteit Leuven. Academisch Centrum Huisartsgeneeskunde.
5. Van de Velde, D., Eijkelkamp, A., Peersman, W., & De Vriendt, P. (2016), How competent are healthcare professionals in working according to a bio-psycho-social model in healthcare?: the current status and validation of a scale. *Plos One*, 11(10).

Een volledig overzicht van Wim zijn publicaties is te vinden via www.orcid.org/0000-0003-1133-3356.

Wim Peersman zal fungeren als adviseur.

Bart Henssen

Bart is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen (Universiteit Hasselt) en doctor in de Economie en Business Administration (Jyväskylä University, Finland). Hij behaalde tevens een master in Sociaal Werk en een master in HRM. Hij is het hoofd van CenSE, docent HRM en Family Business (Odisee), gastprofessor sustainable business models (MBA Entrepreneurship, Vilnius University Business School, Litouwen), en onderzoeker naar duurzame bedrijfsmodellen, strategie, verandering en leiderschap, en psychologisch eigenaarschap, met een focus op kmo's en familiebedrijven. Hij is auteur van diverse publicaties en boeken omtrent duurzaam ondernemen. Hij is tevens als geaffilieerd onderzoeker verbonden aan Jönköping International Business School, Center for Family Entrepreneurship and Ownership, Zweden.

Bart begeleidt en adviseert verschillende organisaties in hun transitie naar een duurzame organisatie met een focus op de gedragenheid van veranderingsprocessen, duurzame innovatie, en strategische duurzaamheid, waaronder Colruyt Group, Woonzorgcentrum De Foyer, Beaulieu International Group, en een veelvoud aan kmo's, familiebedrijven en maatwerkbedrijven.

Een overzicht van enkele voor dit project relevant publicaties:

- Henssen, B., Stough, T., Crois, E., & Jassogne, . (2021) University Research Centers as Catalyzers in Entrepreneurial Ecosystems: Fostering the Transitions towards Sustainable Business Models via the University-Business Interface. In: *The Role of Universities and Their Entrepreneurial Ecosystems in Advocating Sustainability*. Berlin: De Gruyter.
- Desmedt, M. & Henssen, B. (2021). Talent werven in het postcoronatijdperk. *HR Magazine*, online, <https://hrmagazine.be/nl/posts/talent-werven-in-het-postcoronatijdperk>
- Gielens, T., Henssen, B., De Prins, Peggy; Janssens, Ilse; Foulon, Carl; De Troyer, Goedele; Van Hoydonck, Anouck; Smits, Dirk; Dessein, Domien (2021). *Onderzoeksrapport duurzaam HRM: een meervoudige case study in de Vlaamse private en publieke sector*. Brussel: CenSE - Odisee
- Van Laer K, De Coster M, Gielens T, Henssen B, Loyens K, Scholz F, Swinnen L, Theunissen A, Zanoni P, Zwaenepoel J. (2021). De COVID-19-crisis en ongelijkheid op de arbeidsmarkt: naar een 'nieuw normaal' met meer of minder ongelijkheden? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 37, 1: 23-34
- Vereecken, H. & Henssen, B. (2020). Van duurzaam HRM 1.0 naar duurzaam HRM 3.0. *HR Square*, 197, 26-27

Bart Henssen zal fungeren als adviseur.

David Ducheyne

David Ducheyne is master in de arbeids- en organisatiepsycholoog. David is als gastprofessor verbonden aan de Ehsal Management School (samenwerking tussen Odisee en KU Leuven). David heeft gedurende meer dan twee decennia ervaring opgebouwd in het leiden en begeleiden van leidinggevendenden bij Alcatel, de Ugent, Henkel, Case New Holland en Securex. Vandaag ondersteunt hij als eigenaar van het adviesbureau Otolith organisaties in de definitie en uitvoering van hun people strategy. Hij richt zich op het versterken van toekomstgericht leiderschap en het ontwikkelen van een flexibele organisatie-architectuur en het implementeren van performante HR-strategieën. Na 25 jaar ervaring in business en HR is David ervan overtuigd dat de mens in de digitale toekomst nog belangrijker wordt. Daarnaast is David ook voorzitter van hrpro.be, de Belgische vereniging van HR Professionals. Naast een gretige blogger is hij ook keynote spreker en opiniemaker in De Tijd. Hij deelt op die manier graag zijn inzichten en ervaringen rond strategisch HR, duurzaam leiderschap, HR-impact en personaliseren van werk.

Een overzicht van enkele voor dit project relevant publicaties:

- Ducheyne, D. (2019), Iedereen telt. Een kader voor inclusie en diversiteit. In Ranschaert, W. & Yassir, F. (eds.), *#ZeroExclusion*, Brugge: Die Keure
- Anseel, F., Ducheyne, D., Vander Sijpe, F. & Vossaert, L. (2017), *Personaliseren van Werk*, Leuven: Acco
- Ducheyne, D. (2017), Een blueprint voor een welzijnsbeleid op het werk. In Leroy, F. & Ranschaert, W. (eds.), *Ik wil gewoon werken!*, Brugge: Die Keure
- Ducheyne, D. (2016) *Duurzaam Leiderschap*, Brugge: Die Keure
- Ducheyne, D. & Vandersijpe, F. (2013), *Mijn Werk. Maatwerk*, Tielt: Lannoo Campus

David Ducheyne zal fungeren als adviseur.

Schematisch overzicht van het team

Bart Moens	Onderzoeker, projectleider	Thematische expertise over job redesign
Brigitte van Lierop	Onderzoeker	Thematische expertise over job redesign
Wim Peersman	Adviseur	Methodologische expertise in kwalitatief onderzoek
David Ducheyne	Adviseur	Thematische expertise over job redesign
Bart Henssen	Adviseur	Thematische expertise over duurzame bedrijfsvoering en duurzaam HRM

6. Beknopte omschrijving van het voorstel

Onze arbeidsmarkt kenmerkt zich door een structurele mismatch tussen vraag en aanbod. De competenties van een grote groep mensen sluiten niet langer aan bij wat werkgevers vragen, terwijl het aanbod van werkgevers onvoldoende aansluit bij dat wat deze mensen zoeken in hun werk. Dat lezen we ook in het jongste verslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid: *“Het succes van een werkzoekende hangt niet alleen af van zijn eigen vaardigheden en capaciteiten, maar ook van [...] het soort banen dat beschikbaar is. Er zijn gewoonweg niet genoeg passende banen voor de mensen die we willen activeren”* (HRW, 2020, p 14).

De knelpuntberoepen krijgen we bijgevolg niet opgelost door louter een individuele benadering en maatwerk aan de kant van de werkzoekende. Ook aan werkgeverskant is actie nodig, met name het creëren van werk dat aansluit bij de talenten en competenties die het vandaag on(der)benut talent met zich meebrengt én die een meerwaarde kunnen betekenen voor het bedrijf. Het herdenken van bestaand werk middels job redesign speelt daar op in en wordt met regelmaat toegepast. Organisaties maken hierbij onder meer gebruik van Job Carving (vertrekkend vanuit het individu) en Inclusief Job Design (vertrekkend vanuit het werk). Naast deze top-down en op instroom gerichte benadering van het herdenken van het werk, is het eveneens mogelijk om vergelijkbare concepten toe te passen bij een meer bottom-up en op retentie gerichte benadering. Dit vanuit het belang dat knelpuntvacatures zowel beter ingevuld geraken én als blijven. Het gaat dan om concepten als i-deals en job crafting. Doel hiervan is medewerkers actief mee te laten nadenken over werk, en mee te laten sleutelen aan motiverend werk en motiverende arbeidsvoorwaarden op maat. Kortom, de inzet van verschillende concepten van job redesign kunnen naar verwachting deels inspelen op het oplossen van de problematiek rondom de knelpuntberoepen.

In dit onderzoeksvoorstel willen we zicht te krijgen op de toepasbaarheid, de haalbaarheid en de voordelen van job redesign (onder meer i-deals, job crafting en job carving) als strategie voor de instroom en de retentie van personeel in moeilijk invulbare vacatures in Vlaanderen. Dat doen we middels:

- Werkpakket 1: een narratieve literatuurstudie waarin we 1) meer zicht wensen te krijgen in de verschillende concepten van job redesign en de recente ontwikkelingen in deze concepten; en 2) eerste inzichten te verkrijgen in de toepassing van de concepten als strategie voor instroom en retentie worden, en de succes- en faalfactoren. Op basis van deze literatuurstudie werken we een conceptueel model met bijbehorende hypothesen uit, wat als raamwerk voor het praktijkonderzoek (werkpakket 2 en 3) zal worden gebruikt.
- Werkpakket 2: om nog beter meer zicht te krijgen op de verschillende concepten van job redesign, analyseren we in vier vooraf geselecteerde landen in totaal twaalf goede praktijken van bedrijven in binnen- en buitenland die versies van job redesign toepassen als strategie voor instroom en retentie bij knelpuntberoepen. De selectie van de twaalf goede praktijken zijn initiatieven die een unieke en inspirerende plaats in het landschap innemen, bijvoorbeeld omwille van hun innovatieve aanpak of omwille van hun ervaren successen. In ons onderzoek willen we vooral beschrijven hoe de concepten van job redesign in die best practices vorm krijgen, wat de randvoorwaarden zijn die een succesvolle uitwerking mogelijk maken dan wel belemmeren, welke job redesign methodiek(en) toepasbaar zijn voor welke knelpuntberoepen en/of werknemersprofielen en waarom.

- Werkpakket 3: vervolgens analyseren we via verdiepende case studies het potentieel en de haalbaarheid van de toepassing van concepten van job redesign als strategie voor instroom en retentie bij moeilijk invulbare vacatures binnen enkele echte werkomgevingen. Middels case studies bij een zevental organisaties in Vlaanderen die een initiatief rond job redesign wensen op te starten, recent opgestart hebben of net afgerond hebben, onderzoeken we wat er nodig is om deze concepten breder in de Vlaamse praktijk ingang te laten vinden, alsook wat de mogelijke drempels en hefboomen hierbij zijn.

De inzichten uit de literatuurstudie, de goede praktijken in binnen- en buitenland, en de case studies zal ons toelaten om breed gedragen, relevante beleidsaanbevelingen en innovatieve beleidsantwoorden te formuleren inzake de toepassing van de verschillende concepten van job redesign. Onze inzichten gieten we in een onderzoeksrapport, wat we uitvoerig zullen toelichten en bespreken met de opdrachtgever. Naast terugkoppeling met de opdrachtgever bestaat werkpakket 4 ook uit valorisatie en bekendmaking van de resultaten naar het bredere werkveld. We denken daarbij aan een (online) studiemoment gericht naar beleidsvertegenwoordigers, en verantwoordelijken en experts van sectororganisaties, sociale partners en koepelorganisaties, en andere belanghebbenden. Met een laagdrempelig artikel in semiwetenschappelijke of professionele tijdschriften (bv. Over.Werk, HR Magazine, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, of Tijdschrift voor HRM), alsook communicatie via het netwerk van werkgevers- en werknemersorganisaties willen we de resultaten tevens zo breed mogelijk verspreiden bij alle belanghebbenden en geïnteresseerden.

7. Literatuur

AWVN (2019), *Wat werkgevers doen op een krappe arbeidsmarkt*, Den Haag: AAVN

Bruyndonckx, C. (2020, 30 oktober), Meer dan 900 kandidaten voor zorgbuddy's bij ZNA-ziekenhuizen: "De solidariteit is overweldigend", VRT NWS. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/10/30/meer-dan-900-stellen-zich-kandidaat-als-zorgbuddy-bij-zna-zieken/>

Dorenbosch, L., Huiskamp, R. & Smulders, P. (2011), De relatie tussen baanontevredenheid en vertrekintenties: maakt opleiding een verschil?, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27(1): 77-93

Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007), The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge, *Perspectives on organizational fit*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 209-258

Green, B.N., Johnson, C.D. & Adams, A. (2006), Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade, *J Chiropr Med*, (3): 101-117

Hart, C. (2018), *Doing a literature review: Releasing the research imagination*, Thousand Oaks, CA: Sage

HRW (2020), *Meer actieven voor een welvarende en inclusieve economie*. Geraadpleegd op 11 november 2021, van https://hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw_2019.pdf

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005), Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudwaard, A. (2007), *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Assen: Van Gorcum

NBB (2021, 1 juli), *Het omzetverlies van de Belgische ondernemingen verkleint maar veel bedrijven kampen met aanwervings- en toeleveringsproblemen* [Persbericht]. Geraadpleegd op 11 november 2021, van <https://www.nbb.be/nl/artikels/het-omzetverlies-van-de-belgische-ondernemingen-verkleint-maar-veel-bedrijven-kampen-met>

OECD (2003), *Transforming disability into ability. Policies to promote work and income security for disabled people*, Parijs: OECD.

Statbel (2021, 8 april), Enquête naar de Arbeidskrachten 2019, Geraadpleegd op 11 november 2021, van <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/werkzaamheidsgraad>

van Dam, K., van Vuuren, T., & van der Heijden, B. I. J. M. (2016), De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, *Gedrag en Organisatie*, 29(1), 3-27

Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010), *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*, 's-Gravenhage: ZonMw

Van de Vliet, L. (2020, 28 oktober), ZNA-ziekenhuizen op zoek naar 100 "zorgbuddy's": "Zij kunnen niet-verpleegkundige taken overnemen", VRT NWS. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/10/28/zna-ziekenhuizen-op-zoek-naar-zorgbuddy-s-100-helden-met-goe/>

van Vliet, O. & van Doorn, L. (2021), Baanpolarisatie en flexibilisering op de Europese arbeidsmarkt: Beleidsimplicaties voor Nederland. In Hirsch Ballin, E.M.H., Jaspers, A.P.C.M., Knottnerus, J.A. & Vinke, H. (red.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving*, Den Haag: Boom juridisch, pp. 287-304

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